

**POLA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN**

(Studi Kasus di MAN Malang II Batu)

TESIS

**Dosen Pembimbing
Dr. Wahidmurni, M.Pd., Ak**



**Oleh
Ahmad Azhar
05920001**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
2007**

**POLA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN**

(Studi Kasus di MAN Malang II Batu)

TESIS

Diajukan kepada :

**Universitas Islam Negeri Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M. Pd)
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

Ahmad Azhar

NIM : 05920001/S-2



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2007**

**POLA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN**
(Studi Kasus di MAN Malang II Batu)

TESIS

Oleh

Ahmad Azhar
NIM. 05920001/S-2

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing

Dr. Wahidmurni, M.Pd, Ak
NIP. 150 054 684

Tanggal, Agustus 2007

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam

Dr. H.M. Mujab, MA
NIP. 150 321 623

TESIS
POLA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
(Studi Kasus di MAN Malang II Batu)

Oleh
Ahmad Azhar
NIM : 05920001/S2

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M. Pd)

Tanggal : September 2007

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Penguji Utama

Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, MSi
NIP. 150 244 741

Ketua Dewan Penguji

Prof. H. Umar Nimran, M.A. Ph.D
NIP.130 531 862

Pembimbing / Penguji

Dr. Wahidmurni, M.Pd, Ak
NIP. 150 054 684

Sekretaris/Penguji

Dr. M. Samsul Hady, M.Ag
NIP. 150 267 254

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Malang

Prof. H. Umar Nimran, P.h D
NIP.130 531 862

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil Alamiin, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan semesta alam, yang telah melimpahkan taufiq, hidayah dan inayah-Nya, sehingga penulisan tesis ini terselesaikan. Dengan selesainya penulisan Tesis ini sebagai persyaratan guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang, maka penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Malang.
2. Prof. H. Umar Nimran, M.A, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Malang
3. Dr. H. Mujab, M.A selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana UIN Malang.
4. Dr. Wahidmurni, M.Pd, Ak selaku Pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan kearifan telah memberikan bimbingan, koreksi dan masukan ilmiah kepada penulis demi sempurnanya penulisan tesis ini.
5. Segenap Dosen Program Pascasarjana UIN Malang yang telah memberikan kontribusi keilmuan kepada penulis selama belajar di Program Pascasarjana UIN Malang.
6. Kepala MAN Malang II Batu atas izinnya kepada penulis untuk meneliti kepemimpinan beliau.

7. Kedua orang tuaku dan kakakku yang telah memberikan motivasi serta kasih sayangnya pada penulis sehingga perkuliahan sekaligus penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Kakak Ipar (Mbak Eny dan Mas Farid) yang telah memberikan dukungan moril penulis dalam penyelesaian tesis ini.
9. Para sahabat di MPI angkatan 2005 yang telah begitu aktif memberi semangat kepada penulis agar mampu menyelesaikan tugas-tugas kuliah.
10. Kawan-kawanku di Ponorogo dan teman-temanku yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu. Dari kalian semua penulis mendapatkan pengalaman berharga guna menjalani hidup ini dengan arif serta berbagi dengan sesama.

Penulis sadar, bahwa dalam penulisan Tesis ini belumlah sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan sumbangan pemikiran, saran dan kritik yang konstruktif demi kesempurnaan Tesis ini.

Akhirnya, semoga segala amal dan keikhlasannya diterima oleh Allah SWT. *Amin ya Rabbal alamiin.*

Malang, 14 Agustus 2007

Penulis

MOTTO

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا

عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”(Q.S. Ali ‘Imran 159)

ABSTRAK

Azhar, Ahmad, 2007. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN Malang II Batu). Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Malang, Magister Pendidikan Islam. Pembimbing Dr.Wahidmurni,M.Pd, Ak

Kata Kunci : Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah, Meningkatkan Mutu Pendidikan

Studi ini berawal dari pengamatan penulis terhadap fenomena peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu yang mengalami perkembangan yang sangat pesat dan menjadi salah satu Madrasah Aliyah yang terpercaya di masyarakat. Mereka tertarik dengan konsep dan gagasan tentang pengembangan madrasah. Hal ini tidak bisa terlepas dari kepemimpinan Kepala Madrasah dalam peningkatan mutu dalam upayanya menjadikan madrasah ini tetap eksis di tengah tantangan global. Berdasarkan fenomena tersebut, maka jelas bahwa pola kepemimpinan Kepala Madrasah sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

Penelitian ini berusaha memahami keberadaan Kepala Madrasah dalam perubahan dan pembaharuan pendidikan serta kondisi warga madrasah dalam memahami pentingnya peningkatan mutu pendidikan, oleh karena itu studi ini diberi judul “Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MAN Malang II Batu).” Fokus penelitian ini ditekankan pada sejauh mana kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebab itu permasalahan difokuskan sebagai berikut : (1) Bagaimana pola kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu dalam meningkatkan mutu pendidikan?, (2) Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu?

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif berdasarkan rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui: Observasi, dokumentasi dan wawancara mendalam. Setelah dilakukan pemeriksaan keabsahannya, data dianalisis dengan cara (1) Reduksi data, (2) Penyajian data dan (3), Penarikan kesimpulan. Dari hasil kajian data yang diperoleh: pola kepemimpinan Kepala Madrasah sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karena pembaharuan telah dilaksanakan secara efektif dan berlangsung untuk memperoleh hasil maksimal.

Dengan paradigma semacam ini maka MAN Malang II Batu akan mampu mempersiapkan *out putnya* bukan hanya memiliki keterampilan tetapi juga moral yang baik. Dengan demikian, dihasilkan sebuah temuan “*Pola kepemimpinan situasional oleh Kepala Madrasah apabila dilaksanakan secara maksimal akan sanggup meningkatkan mutu pendidikan*”.

ABSTRACT

Azhar, Ahmad, 2007. *Headmaster Leadership Style in Improving The Quality of Education (A Case Study at MAN Malang II Batu)*. Graduate Program of Islamic State University of Malang, Magister in Islamic Education. Advisor: Dr.Wahidmurni, M.Pd, Ak.

Keywords : Leadership style of Madrasah headmaster, quality improvement

The study began from the observation by the researcher towards the phenomenon of the improvement of the quality of education at MAN Malang II Batu. The quality of the education at this school has improved rapidly and it has become one of the most prominent Madrasah Aliyah's in the area. The society is interested in the concept of the school improvement. This is related to the leadership style of the headmaster in improving the quality of the institution, in his effort to keep the existence of the Madrasah to face the global challenge. Based on the phenomenon, it is obvious that the leadership style has a significant role in improving the quality of education at the Madrasah.

The study aims at understanding the role of a head master in the development of education as well as the condition of the school members in understanding the importance of the improvement of education quality. Based on the reason, the study takes the title "Headmaster Leadership Style in Improving the quality of education (A Case Study at MAN Malang II Batu)" The focus of the research question are : (1) How is the role of the leadership style of the headmaster of MAN Malang II Batu in improving the quality of education?, (2) What factors support as well as hamper the improvement of the education quality at Malang II Batu?

The study was conducted using qualitative design using case study. The procedure of data collection was carried out through observation, documentation and interview. The data were analyzed using the data reduction, data presentation and conclusion.

From the data analysis, the following conclusion is drawn: (1) the role of the leadership style of the headmaster of MAN Malang II Batu in improving the quality of education is situation leadership with Paul Hersey and H.Blancard theory, (2) factors support as well as hamper the improvement of the education quality at Malang II Batu are good improvement of educational facilities and very late to development in repair of broken laboratory facilities, so many teacher have bad work, and minimum enthusiastic of student goes library.

ملخص البحث

أزهر أحمد. 2007. نوعية قيادة قائد المدرسة في ترقية نتيجة التربية (دراسة حالية في المدرسة العالية الحكومية الثانية باتو) برنامج الدراسة العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية مالانج، ماجستير التربية الإسلامية. مشرف البحث الدكتور واحد مورني الماجستير، أ.ك.

الكلمة الرئيسية : نوعية قيادة قائد المدرسة، تنمية التربية

بدأت هذه الدراسة من ملاحظة الكاتب عن ظواهر التنمية التربوية في المدرسة العالية الحكومية الثانية باتو التي تنمو نماء فعالا و أصبحت احدى المدرسة المصدوقة ببين يدي المجتمع. فثلك التنمية لا تخلوا مما قد فعله قائد المدرسة في تطويرها إلى قدر الامكان حتى تحقق وجود المدرسة في تحديات العولمة. علاوة على ذلك تظهر علينا أن قيادة قائد المدرسة لها دور عظيم في ترقية و تطوير مقدار التربية في المدرسة.

فدرست هذه الدراسة لفهم مدى وجود قائد المدرسة في تطوير و تغيير وتجديد التربية وكذلك لفهم حالة جماعة المدرسة في فهم حقوق تنمية التربية. لذلك كتب البحث بعنوان " نوعية قيادة قائد المدرسة في ترقية نتيجة التربية (دراسة حالية في المدرسة العالية الحكومية الثانية باتو)". فركز هذا البحث على الأمور الآتية :

1. ما نوعية قيادة قائد المدرسة العالية الحكومية الثانية باتو في ترقية نتيجة التربية؟

2. ما هي الأمور الدافعة و ما هي المشكلات في تمضية الترقية؟

أعني أهداف هذا البحث لفهم وتعبير استراتيجية قيادة قائد المدرسة في ترقية نتيجة التربية الذي قد تجد التطور العظيم في شتى المحالات خصوصا في مدى ترقية التربية في المدرسة. فقد ظهر التطور من المدرسين المتخصصين والخريجين الصحيحين المخترعين وبنين المدرسة المستمر.

اختار الباحث طريقة البحث التقييم في بحثها ودراسة حالية. أما طريقة جمع المعلومات هي الإستقرائية وتتابع الوثائق والمقابلة. وبعد التأمد من صحة المعلومات حلت (المعلومات) بطرائق ما يلي : (1) مراجعة المعلومات السابقة، (2) عرض المعلومات، (3) الخلاصة.

تحصلت الدراسة على الخلاصة : (1) نوع قيادة قائد المدرسة في ترقية نتيجة التربية أصبحت قيادة حالية مطابقة على نظرية فول حرسى (Paul Hersey) و ح. بنجرات (H.Blancard)، (1) الأمور الدافعة في ترقية نتيجة التربية عي ترقية وتنفيذ العوامل و العناصر للتربية و أما المشكلات فيها هي فساد المعمل الذي يؤدي إلى صعوبة العمل و كذلك نقصان شجاعة العمل من بعض الأساتذة و قليل شجاعة الطلاب في التعلم والقراءة في المكتبة.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN LOGO	ii
HALAMAN JUDUL	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PENGESAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	x
KATA PENGANTAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	13
C. Tujuan Penelitian	13
D. Definisi Istilah.....	14
E. Kegunaan penelitian.....	14
F. Kajian Terdahulu	15
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Pola Kepemimpinan	17
B. Peningkatan Mutu	21
C. Kerangka Kerja Dalam Manajemen Peningkatan MBS	39
D. Strategi Pelaksanaan Di Tingkat Sekolah.....	45
E. Pola Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.....	54
F. Fungsi Kepala Madrasah / Sekolah	59
BAB III METODE PENELITIAN.....	
A. Desain Penelitian	75
B. Lokasi Penelitian.....	77
C. Kehadiran Peneliti	77
D. Teknik Pengumpulan Data.	78
E. Subyek dan Informan Data.....	79
F. Pengolahan dan Analisa Data.	80
G. Pengecekan Keabsahan Data	83
H. Tahap Penelitian	85
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....	
A. Paparan Data	
1. Gambaran Obyek Penelitian	91
2. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu.....	94
3. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Upaya Peningkatan Mutu	

Pendidikan di MAN Malang II Batu	99
B. Temuan Penelitian	
1. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Malang II Batu.....	104
2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Malang II Batu.....	108
BAB V PEMBAHASAN	
A. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Malang II Batu	113
B. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Malang II Batu.....	139
BAB VI PENUTUP.....	
A. Kesimpulan	149
B. Saran.....	151
Daftar Pustaka	
Lampiran-lampiran	

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan lebih dari sekedar serangkaian teknik-teknik yang dapat dikuasai. Kepemimpinan pertama dan terutama adalah sifat manusiawi seseorang. Manajerlah yang harus mengetahui unsur manusiawi dalam persamaan kepemimpinan yaitu yang melindungi para pegawainya dan bergairah serta berdedikasi terhadap pekerjaannya. Para manajer yang bergairah adalah orang-orang yang menghadapi pekerjaan mereka dengan giat, yang membawa semangat dan kegembiraan di tempat kerja. Hal itu mudah menular. Jika para manajer memilikinya, besar kemungkinan para pekerja mereka akan memilikinya pula. Namun harus dipahami pula bahwa kelesuan pun menular pula, sebagaimana semangat dan antusias yang menyala-nyala.

Apabila kita kaji dalam Al-Qur'an ada beberapa ayat yang mengisyaratkan tentang kepemimpinan, di antara ayat tersebut adalah :

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ
وَأَجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴿٧٤﴾ (الفرقان: 74)

Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa.

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۗ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ
 وَمِن ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴿١٢٤﴾ (البقرة: 124)

Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim".

وَجَعَلْنَاهُمْ أئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ
 وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾ (الأنبياء: 73)

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah.

وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ
 أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ ﴿٥﴾ (القصص: 5)

Dan Kami hendak memberi karunia kepada orang-orang yang tertindas di bumi (Mesir) itu dan hendak menjadikan mereka pemimpin dan menjadikan mereka orang-orang yang mewarisi (bumi).

Peran dari sang pemimpin hampir sama dengan pemimpin suatu orkes. Tugas sebenarnya dari organisasi dilakukan oleh orang-orang di dalamnya, seperti juga musik dihasilkan hanya oleh anggota pemain orkes. Sang pemimpin, bagaimanapun juga, memegang peran yang sulit: berusaha agar pekerjaan yang tepat

dilaksanakan pada waktu yang tepat, agar pekerjaan berjalan bersama-sama secara harmonis, dan agar keseluruhan organisasi melangkah dengan langkah yang tepat koordinasi yang tepat dan pengaruh yang diinginkan pada dunia luar. Pemimpin besar, seperti pemimpin orkes yang hebat, mengerahkan yang terbaik dalam organisasinya.¹

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan proses yang berisi rangkaian kegiatan yang melibatkan sekelompok orang yang dalam proses tersebut terjadi aktivitas mempengaruhi, memotivasi, menggerakkan dan mengarahkan pikiran dan perasaan pihak lain ke arah tujuan yang telah disepakati bersama. Definisi-definisi tentang kepemimpinan tersebut, menurut Stoner dkk.,² setidaknya mengandung empat implikasi penting tentang kepemimpinan, yaitu: *pertama*, kepemimpinan melibatkan orang lain. Kepemimpinan tidak bisa berdiri sendiri tapi harus ada orang lain yang terlibat di dalamnya, baik sebagai karyawan atau pengikut yang akan menerima pengarahan dari pimpinan; *kedua*, kepemimpinan mengharuskan distribusi kekuasaan. Dalam kepemimpinan, seorang pemimpin tidak seharusnya memegang kekuasaan secara penuh, tetapi ia harus membagi-bagi kekuasaannya dengan anggota kelompok di bawahnya. Sekalipun demikian, ia tetap mempunyai kekuasaan lebih besar daripada yang lainnya; *ketiga*, kepemimpinan harus mempunyai pengaruh. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak akan berarti apa-apa. Pemimpin yang memiliki kemampuan mempengaruhi anggota kelompoknya akan lebih mudah mengarahkan mereka ke arah tujuan yang ingin dicapai; *keempat*, kepemimpinan berkaitan dengan nilai. Dengan kata

¹ Bennis , Warrant and Nanus, Burt, *Kepemimpinan Strategi Dalam Mengemban Tanggung Jawab*, Alih Bahasa: Victor Purba, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1990 Hlm. 136

² *Ibid.*

lain bahwa seorang pemimpin haruslah bermoral, pemimpin yang mengenyampingkan aspek moral dalam kepemimpinannya cenderung akan bersikap melanggar aturan dan etika-etika yang ada.

Seorang pemimpin biasanya mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas. Kekhasan gaya hidupnya tersebut sedikit banyak pasti akan berpengaruh dan mewarnai perilaku kepemimpinannya. Sehingga munculah beberapa tipe atau gaya kepemimpinan yang menurut W. J Reddin, sebagaimana dikutip Kartini Kartono,³ membentuk tiga pola dasar, yaitu: (1) Kepemimpinan yang berorientasikan tugas (*task orientation*), (2) kepemimpinan berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*), (3) kepemimpinan berorientasikan hasil yang efektif (*effectiveness orientation*).

Seorang pemimpin yang berorientasikan pada tugas biasanya sangat menekankan pada tugas yang diemban oleh bawahan. Hal ini didasari asumsi bahwa tugas pemimpin adalah mendorong agar setiap anggota melaksanakan tugas masing-masing secara maksimal, sehingga terkadang melupakan aspek-aspek lainnya dalam organisasi seperti aspek kemanusiaan dan kerjasama.

Kepemimpinan yang berorientasi pada kerjasama biasanya lebih mengutamakan hubungan manusiawi antar anggotanya. Ia memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf dengan harapan staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Kelemahan pola

³ Kartono, Kartini, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, Hlm. 28.

kepemimpinan ini karena terlalu menekankan pada hubungan manusiawi efektif yang terkadang berakibat perhatian terhadap tugas dan hasil melemah.

Kepemimpinan yang berorientasi pada hasil biasanya berpandangan bahwa hasil sebagai hal yang utama dalam organisasi. Ia tidak terlalu mementingkan bagaimana cara yang dilakukan oleh para bawahan yang penting hasil yang ditargetkan tercapai.

Dari ketiga pola dasar kepemimpinan ini melahirkan beberapa tipe kepemimpinan yang di antaranya:

1. *Tipe otokratis*; biasanya keras, diktatoris, keras kepala, mau menang sendiri, berorientasi pada tugas, dan sombong.
2. *Tipe otokrasi yang bijak*; biasanya lebih tertib, ahli dalam mengorganisir, dan ketat dalam menerapkan peraturan-peraturan.
3. *Tipe birokrat*; biasanya kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, berdisiplin dan keras.
4. *Tipe pelindung*; biasanya terbuka, penolong, lembut hati, dan ramah tamah.
5. *Tipe pembangun*; biasanya kreatif, inovatif, dan distributor tugas yang baik.
6. *Tipe eksekutif*; biasanya memperhatikan pada kualitas, berwawasan, percaya pada kemampuan bawahan, motivator dan terbuka.
7. *Tipe kompromis*; biasanya plin-plan, berpandangan sempit, penjilat, dan transaksional.
8. *Tipe pembelot*; biasanya bermoral rendah, menghindari dari tugas dan tanggung jawab, tidak loyal dan sukar ditebak.⁴

Para pengelola suatu organisasi, terutama para manajer sangatlah penting untuk mengetahui perilaku individu atau karyawan sebagai anggota di dalam organisasinya agar lebih mudah menggerakkan atau memotivasi mereka bekerja mencapai prestasi dirinya atau kinerja yang tinggi. Unsur-unsur perilaku individu terdiri dari kepribadian. *Leadership is*

⁴ *Ibid.*, 30.

*the process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose.*⁵

Individu membawa ke dalam organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, penghargaan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dipunyai oleh individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau yang lainnya. Organisasi yang merupakan lingkungan bagi individu juga mempunyai karakteristik pula.⁶

Adapun karakteristik yang dipunyai individu di antaranya adalah keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lain sebagainya. Jikalau karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi.⁷

Seorang pemimpin yang baik bukanlah komandan yang selalu mengatur, membentak dan selalu menyuruh pada bawahannya, melainkan pemimpin yang baik selalu bisa mempengaruhi orang lain dan bisa berkomunikasi melalui perasaan, serta mampu menanamkan nilai-nilai kepada anak buahnya. Pemimpin harus juga bersifat penuh fleksibilitas. Fleksibilitas merujuk pada kemampuan untuk membangkitkan banyak ide. Fleksibilitas secara tidak langsung, menunjukkan kemudahan mendapatkan informasi tertentu atau berkurangnya kepastian dan kekakuan.

⁵ Yukl, Gary, 1994, *Leadership In Organizations (Kepemimpinan Dalam Organisasi)*, Alih Bahasa Jusuf Udaya. Hlm.3

⁶ Sukarno, Edy, 2000, *Sistem Pengendalian Manajemen, Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, Hlm. 65

⁷ Toha, Miftah, 2005, *Perilaku Organisasi Konsep dan Aplikasinya*, PT Raja Grafindo, Jakarta : Hlm.8

Strategi pemimpin yang mempunyai kemampuan fleksibilitas secara tidak langsung, menunjukkan kemudahan mendapatkan informasi tertentu atau berkurangnya kepastian dan kekakuan. Fleksibilitas merupakan basis keaslian, kemurnian dan penemuan. Dalam pemecahan masalah fleksibilitas berkaitan dengan kemampuan untuk mencoba berbagai pendekatan untuk memecahkan problem. Fleksibilitas dirincikan dari kelompok-kelompok peneliti pelaksana awal melalui usaha tim multidisipliner mereka.⁸

Seorang pemimpin yang sejati mampu memandang dan membaca keadaan anggotanya atau bawahannya karena bawahan adalah aset yang utama suatu organisasi atau lembaga, bawahan bukan alat melainkan manusia yang bermartabat, adanya pengakuan terhadap mereka, pemenuhan rasa keadilan, kejujuran dan masa depan yang lebih baik, adanya suasana yang harmonis, adanya kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, tidak adanya kecurigaan, tidak memberikan label jelek.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Unsur kuncinya adalah pengaruh yang di miliki seseorang dan pada gilirannya berakibat bagi orang yang hendak dipengaruhi. Kepemimpinan terjadi pada saat seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau sekelompok orang tanpa perlu mempersoalkan alasan. Bisa jadi hal itu dilakukan untuk mencapai tujuan pribadi atau tujuan orang lain, dan tujuan itu mungkin juga sejalan atau tidak sejalan dengan tujuan orang lain atau tujuan organisasi. Dengan demikian,

⁸ R. Evans, James, 1994, *Creative Thinking In The Decision and Management Sciences, Berfikir Kreatif Dalam Pengambilan Keputusan dan Manajemen* , Alih Bahasa: Bosco Carvallo, Bumi Aksara, Hlm. 98

peranan motif menjadi penting artinya dalam upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin.⁹

Menurut Yukl, banyak teori tentang kepemimpinan karismatik dan transformatif mengidentifikasi jenis-jenis perilaku pemimpin yang efektif¹⁰. Hal ini bukan harga mati untuk menjadi pemimpin yang efektif, banyak pemimpin yang lahir dikarenakan mereka dapat menjalin hubungan baik dengan orang lain, sehingga orang merasa percaya untuk menjadikannya pemimpin.

Keyakinan kita mengenai seseorang akan mendorong orang itu bertindak sesuai kepercayaan itu. Jika kita mengatakan kepada seseorang bahwa dia tidak produktif, maka dia akan hidup sesuai dengan perkataan kita. Jika kita sebagai pemimpin mempunyai anggapan yang baik tentang seseorang meskipun hal itu tidak sesuai dengan kenyataan mungkin orang itu akan berusaha memenuhi harapan kita.

Para pemimpin yang profesional selalu bertindak sesuai dengan asumsi itu. Mereka mempunyai kepercayaan yang kreatif atau strategik pada orang, meskipun bukti-buktinya berlawanan. Apabila kita mempercayai seseorang seolah-olah mereka besar, maka mereka akan berusaha menjadi seseorang yang besar dan hebat.

Jika pada masa klasik kepemimpinan identik dengan kekuasaan yang mana otoritas pimpinan merupakan poin utama dalam suatu organisasi / lembaga, maka pada era modern ini kepemimpinan lebih bersifat manusiawi. Kerjasama, komunikasi, pemberian motivasi

⁹ Darma, Agus, 2001, *Manajemen Supervisi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, Hlm. 42

¹⁰ Yukl, Gary, 1994, *Op.Cit*, Hlm.16

dan hal-hal yang sifatnya pemberdayaan terhadap manusia merupakan hal penting dalam kajian kepemimpinan dewasa ini.

Sudah menjadi suatu kesepakatan bahwa sukses tidaknya suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif akan melahirkan suatu organisasi yang efektif pula. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji lebih lanjut bagaimana pola kepemimpinan Kepala MAN Malang II Batu dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan. Sehubungan dengan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah), kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kerja. Dengan begitu MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.

5. Bekerja dengan tim manajer
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.¹¹

Pidarta (1988) mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama keterampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: (1) Senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya; (2) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; (3) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan; (4) berfikir untuk masa yang akan datang, dan (5) merumuskan ide-ide yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi.

Penelitian ini membahas juga keterkaitan antara kepemimpinan dengan mutu. Dalam mendefinisikan kualitas (mutu) produk, dalam manajemen mutu terpadu (*Total quality Manajement*), terdapat beberapa pakar yang mendefinisikan hal tersebut, yang sifatnya saling mengisi antara yang satu dengan yang lainnya, yaitu :

Menurut Philip B. Crosby¹², kualitas (mutu) adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai yang diisyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila

¹¹ Supriono, 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah*, SIC: Surabaya, Hlm 34

sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi dan produksi jadi. Deming¹³ menyatakan, bahwa kualitas (mutu) adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Sedangkan Feigenbaum¹⁴ mendefinisikan kualitas sebagai kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dikatakan berkualitas apabila dapat memberi kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen atas suatu produk.

Berangkat dari beberapa definisi tersebut, maka dapat diketahui bahwa hal mendasar dalam mendefinisikan kualitas (mutu) ketika diterapkan dalam suatu lembaga pendidikan Islam berdasarkan definisi tersebut adalah berhubungan *quality assurance, contract conformance and customer driven* yang diberikan oleh lembaga pendidikan Islam kepada para pelanggannya (peserta didik, masyarakat dan lain sebagainya) ¹⁵.

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, namun ketiga definisi kualitas tersebut ketika diaplikasikan ke dalam dunia pendidikan Islam terdapat beberapa persamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut : (1) Kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, (2) Kualitas mencakup produk, jasa manusia, proses dan lingkungan, (3) Kualitas merupakan kondisi

¹² B. Crosby, Philip, 1979, *Quality is Free*, Mc-Graw Hill Book, New York, Hlm. 58

¹³ Deming, W. Edwards, 1982, *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Hlm .176

¹⁴ V. Feigenbaum, Armand, 1986, *Total Quality Control*, Mc-Graw Hill Book, New York, Hlm. 7

¹⁵ Murgatroyd, Stephen and Morgan, Colin, 1994, *Total Quality Manajement and The School*, Open University Press, Buckingham – Philadelphia, Hlm. 45

yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang) ¹⁶.

Setelah memahami makna kualitas tersebut secara sempurna, maka dapat diketahui bahwa "Manajemen Mutu Terpadu" (*Total Quality Manajement*) adalah suatu filosofi komprehensif tentang kehidupan dan kegiatan organisasi yang menekankan perbaikan berkelanjutan tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas dan mengurangi pembiayaan ¹⁷.

Dalam penelitian ini membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Kegelisahan peneliti bermula ketika melihat fenomena menarik di MAN Malang II Batu. Madrasah ini memiliki beberapa fasilitas yang cukup memadai untuk meningkatkan mutu pendidikan karena dilengkapi dengan laboratorium bahasa, fisika dan biologi. Madrasah ini juga memiliki sarana untuk menunjang minat dan bakat siswa yang diwujudkan berupa ruang jahit, lapangan olah raga, studio musik. Keunggulan siswa di berbagai kejuaraan membuktikan kualitas pendidikan di madrasah tersebut. Hal ini juga tidak lepas dari kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola sekolah tersebut. Madrasah ini tidak memfokuskan para alumninya untuk bisa melanjutkan ke perguruan tinggi ataupun kuliah, tetapi bagaimana bisa siap bekerja seandainya tidak mampu melanjutkan kuliah. ¹⁸

¹⁶ M. N, Nasution, 2001, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajement)* Ghalia Indonesia, Jakarta, Hlm. 16.

¹⁷ Syafaruddin, 2002, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan : Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Grasindo, Jakarta, Hlm. 29

¹⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN Malang II Batu pada Senin 16 April 2007

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka fokus penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pola kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu dalam meningkatkan mutu pendidikan?
2. Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu?

C. Tujuan Penelitian

Berangkat dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian dalam hal ini adalah

:

1. Untuk mendeskripsikan pola kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu dalam meningkatkan mutu pendidikan.
2. Untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu.

D. Definisi Istilah

Definisi istilah dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman dari penelitian agar lebih jelas dan terarah serta tidak menyimpang dari permasalahan yang ada. Hal ini diperlukan agar tidak terjadi kesimpang siuran makna dalam penggalian data dan informasi. Maka peneliti membatasi masalah pada kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Malang II Batu dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan demikian maka pada pembahasan berikutnya perlu adanya penegasan dan batasan sebagai berikut:

1. Pola kepemimpinan adalah model kepemimpinan yang diterapkan suatu pemimpin dalam mengatur para bawahan.
2. Peningkatan mutu adalah upaya yang dilakukan dengan maksud agar proses-proses peningkatan kualitas tetap terjaga.

Dalam penelitian ini mengungkapkan berbagai cara/metode yang dilakukan Kepala madrasah berkaitan dengan pola kepemimpinannya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu.

E. Kegunaan Penelitian

1. Memberikan masukan terhadap pihak MAN Malang II Batu khususnya, dan madrasah lain pada umumnya dalam mengembangkan kelembagaan terutama yang berkaitan strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
2. Memberi masukan terhadap calon peneliti bahwa hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai salah satu rujukan dalam pengembangan penelitian.
3. Memberikan masukan kepada lembaga lain mengenai pengembangan temuan-temuan penelitian ini untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan pendidikan.

4. Memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dan mampu memecahkan masalah yang dihadapi.

F. Kajian Terdahulu

Untuk mengetahui sisi mana dari penelitian yang telah diungkap dan sisi lain yang belum terungkap, diperlukan suatu kajian terdahulu. Dengan begitu akan mudah menentukan fokus yang akan dikaji yang belum disentuh oleh peneliti-peneliti terdahulu. Ada beberapa hasil studi penelitian yang peneliti anggap mempunyai relevansi dengan penelitian ini antara lain :

1. Penelitian oleh Eka Mahmud membahas tentang kepemimpinan Kepala madrasah dalam melaksanakan inovasi pendidikan. Dalam tesis ini mengambil lokasi di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman (MIJS) Malang. Perilaku kepemimpinan kurang mendapat porsi pembahasan karena lebih ditekankan pada bahasan tentang inovasi pendidikan.
2. Tesis oleh Sri Rahmi yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi kasus di MAN Malang I)”. Dalam penelitian ini kurang menjelaskan perilaku kepemimpinan kepala madrasah secara spesifik. Penelitian ini terfokus pada gaya kepemimpinan yang digunakan kepala madrasah.
3. Penelitian Arifin yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola SD berprestasi, Studi Multi kasus pada MIN Malang I, MI Mambaul Ulum dan SDN Ngaglik I Batu Malang”. Dalam Disertasi ini terfokus pada kepemimpinan kepala

sekolah yang telah berhasil meningkatkan kualitas pendidikan tetapi tidak menjelaskan masalah perilaku kepemimpinan secara mendetail terutama yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

Sedangkan pada penelitian ini, peneliti lebih menjelaskan masalah perilaku kepemimpinan terutama keterkaitan hubungan antara pola kepemimpinan yang digunakan dengan peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pola Kepemimpinan

Dalam Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer pola diartikan sebagai model, contoh, pedoman, rancangan, dasar kerja.¹⁹ Pola atau jenis kepemimpinan dapat diartikan sebagai tipe kepemimpinan, yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya. Sehubungan dengan itu Agus Dharma (1984:37) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain. Definisi yang sama diketengahkan juga oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1988:1) yang mengatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya.²⁰

Untuk mendefinisikan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara tepat bukanlah hal yang mudah. Hal ini, menurut Janda (1990) dikarenakan istilah kepemimpinan diambil dari kata-kata yang umum dipakai dan merupakan gabungan dari kata ilmiah yang, menurut Bennis (1959), belum ada yang tuntas mendefinisikannya. Akibatnya, istilah kepemimpinan selalu kabur karena artinya yang kompleks dan mendua. Begitu sulitnya menentukan

¹⁹ Yacub, M.Dahlan, 2000, Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer, Arkola, Surabaya, Hlm 55

²⁰ Nawawi, Hadari, 2003, Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi, Gajah Mada University Press, Hlm.115

definisi yang tepat tentang kepemimpinan, sampai-sampai Greenberg dan Baron (1997)²¹ memandang kepemimpinan serupa dengan cinta, dalam artian banyak orang yang meyakini bahwa ia bisa memahami tentang kepemimpinan tetapi menemukan kesulitan ketika mencoba mendefinisikannya.

Di samping itu, menurut Yukl (1987), digunakannya istilah-istilah lain seperti *kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian, dan supervisi* yang juga menjelaskan hal yang sama dengan kepemimpinan semakin menambah kebingungan tersebut.²² Sehingga tidak mengherankan jika kita menemukan begitu banyak definisi tentang kepemimpinan, sampai-sampai Ralph M. Stodgill (1974)²³ setelah melakukan kajian mendalam terhadap literatur kepemimpinan berkesimpulan bahwa “terdapat definisi mengenai kepemimpinan yang berbeda hampir sebanyak orang yang berusaha mendefinisikan konsep tersebut.”

Stephen P Robbins mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.²⁴ Gibson dkk. (1985) mendefinisikannya sebagai upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.²⁵ Demikian pula definisi yang dikemukakan Stoner dkk.,²⁶ tampaknya senada dengan definisi sebelumnya, menurut

²¹ Reinhartz, Judy and Don M. Beach, 2004, *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles*, USA: Pearson Education, Inc., Hlm. 3

²² Yukl, Gary, 2005, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks, Hlm. 3

²³ AF Stoner, James dkk, 1996, *Manajemen*, Jilid II, Jakarta: PT Prenhallindo, Hlm.161

²⁴ P. Robbins, Stephen, 1996, *Prilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2, Jakarta: PT Prenhallindo, Hlm. 39

²⁵ L. Gibson, James et.al, 1996, *Organisasi*, Jilid 1, Jakarta: Erlangga, Hlm. 334.

²⁶ Lihat AF Stoner, James, *Op.Cit.*, Hlm. 161

mereka kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.

Berbicara tentang pola kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan kinerjanya, maka prinsip-prinsip dan praktek kepemimpinan ini hendaknya dikaitkan dengan peranan kepala sekolah dan kedudukan pimpinan lainnya yang relevan, dan peranan kepemimpinan khusus yang meliputi hubungan dengan staf, siswa, orang tua siswa, dan orang-orang lain di luar komunitas tempat sekolah itu berada.

Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Hal ini sejalan dengan dengan apa yang dikemukakan Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa hingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus serta penentu strategi dan taktik adalah pemimpin dalam organisasi tersebut.²⁷

Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi yang kompleks, terdiri dari : *Pertama*,
Membuat suatu agenda untuk perubahan

- a. Termasuk suatu visi tentang dapat dan seharusnya jadi apa organisasi tersebut

²⁷ Siagian, Sondang, 2004. *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara: Jakarta, Hlm. 49

- b. Suatu visi yang memperhitungkan minat jangka panjang logis dari pihak-pihak yang terlibat
- c. Termasuk strategi untuk mencapai visi itu
- d. Suatu strategi yang memperhitungkan semua kekuatan organisasi dan lingkungan yang relevan

Kedua, Membangun jaringan pelaksanaan yang kuat

- a. Termasuk hubungan yang mendukung dengan sumber kekuatan utama yang diperlukan untuk melaksanakan strategi
- b. Hubungan yang cukup kuat untuk mendatangkan kerjasama, kerelaan, dan dan dimana perlu kerja tim
- c. Termasuk kelompok inti yang bermotivasi tinggi
- d. Suatu kelompok inti yang membuat visi itu suatu kenyataan.²⁸

Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambilnya semakin besar. Sebaliknya semakin rendah kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, keputusan yang diambilnya pun lebih mengarah kepada hal yang operasional. Terlepas dari keputusan yang diambil, apakah pada kategori strategik, taktis, teknis, atau operasional, semuanya tergolong pada “penentuan arah” dari perjalanan yang hendak ditempuh oleh organisasi.

Banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktivitas dan

²⁸ P. Kotter, John, 1997, *Faktor Kepemimpinan*, Alih Bahasa Hari Suminto, Prenhallindo, Jakarta : Hlm.20.

efektivitas suatu organisasi. Sutermeister mengemukakan ada beberapa faktor determinan terhadap produktivitas kerja antara lain iklim kepemimpinan (*leadership climate*), tipe kepemimpinan (*type of leadership*), dan pemimpin (*leaders*), dari 33 faktor lain yang berpengaruh, dalam pada itu, Sagir (1985) mengemukakan enam yang turut menentukan tingkat produktivitas, yaitu pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan, dan tingkat upah minimal. Dari keenam faktor tersebut, yang mendukung produktivitas kerja, secara eksplisit, dalam iklim kerja, diuraikan pentingnya kepemimpinan.²⁹ Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan pimpinan
2. Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.³⁰

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan dengan tanpa memperhatikan peranannya, yang lebih efektif di dalam interaksinya dengan orang-orang lain setiap harinya. Konsepsional melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya misalnya : Organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan, dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional ini

²⁹ Sutermeister Robert A. 1976. *People and Productivity*, New York: McGraw Hill Book Company, Hlm. 44

³⁰ Toha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo, Jakarta, Hlm. 63

hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

Pola Kepemimpinan Situasional oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard mengemukakan kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan pemimpin yang meliputi :

1. *Telling*, ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri:

- tinggi tugas dan rendah hubungan
- pemimpin memberikan perintah khusus
- pengawasan dilakukan secara ketat

Pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, kapan harus dilaksanakan pekerjaan itu, dan di mana pekerjaan itu harus dilakukan. Gaya kepemimpinan *telling* disebut pula dengan gaya 1 atau G1

2. *Selling*, ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri:

- tinggi tugas dan tinggi hubungan
- pemimpin menerangkan keputusan
- pemimpin memberi kesempatan untuk penjelasan
- pemimpin masih banyak melakukan pengarahan
- pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah

Gaya kepemimpinan *selling* disebut pula dengan gaya 2 atau G2

3. *Participating*, ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri:

- tinggi hubungan dan rendah tugas
- pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan
- pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan

Gaya kepemimpinan *participating* disebut pula dengan gaya 3 atau G3

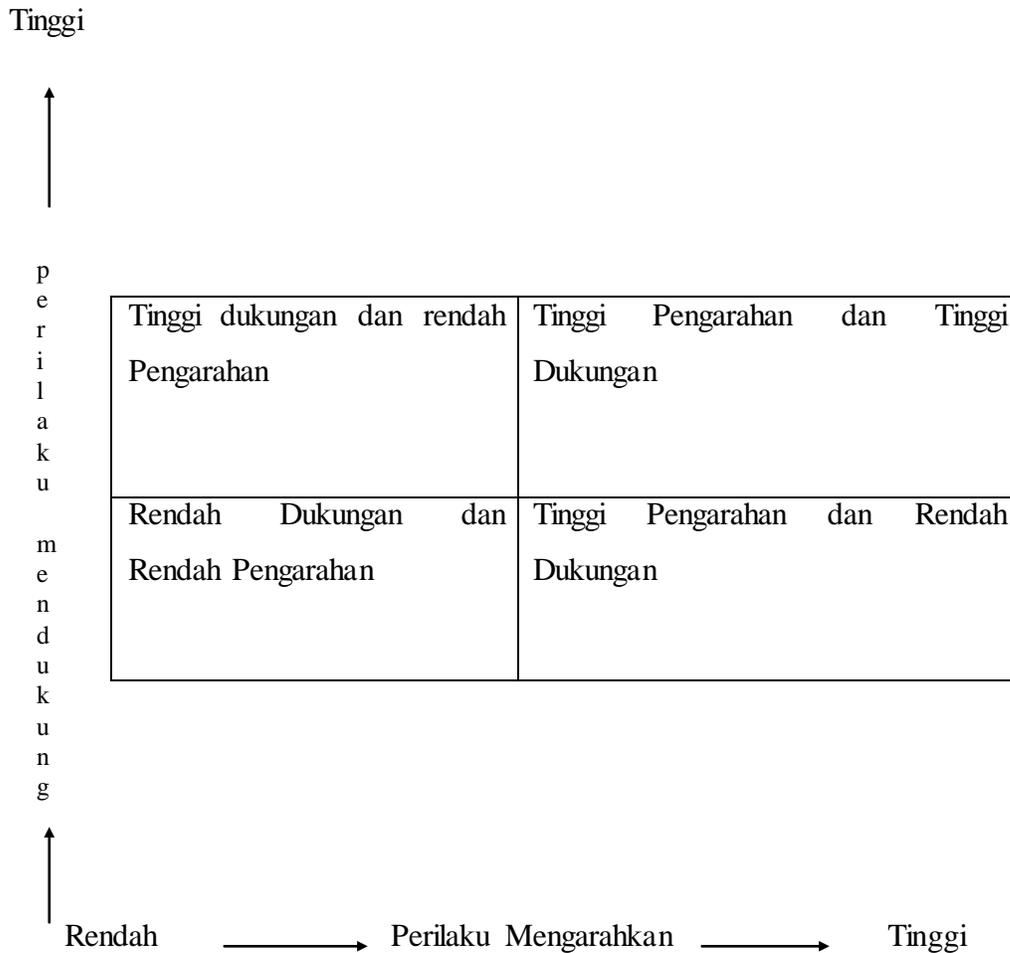
4. *Delegating*, ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri:

- rendah hubungan dan rendah tugas
- pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan.

Gaya kepemimpinan *delegating* disebut pula dengan gaya 4 atau G4.

Dalam hubungannya dengan pola kepemimpinan ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan olehnya terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan apa yang bisa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.



Dalam bagan di atas gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

Dalam Gaya 2 (G2) pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih harus terus memberikan pengawasan dan

pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya. Pada gaya 3 (G3) perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Adapun Gaya 4(G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya. Kepemimpinan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut. Oleh karena pada hakikatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya dasar yang diuraikan sebelumnya dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dengan suatu proses pengambilan tersebut. Pola kepemimpinan dalam pembuatan keputusan dapat dilihat dalam gambar di bawah ini.

Partisipasi G3	Konsultasi G2
Delegasi G4	Instruksi G1

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana, melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif penyelesaian

masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam melakukan gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang

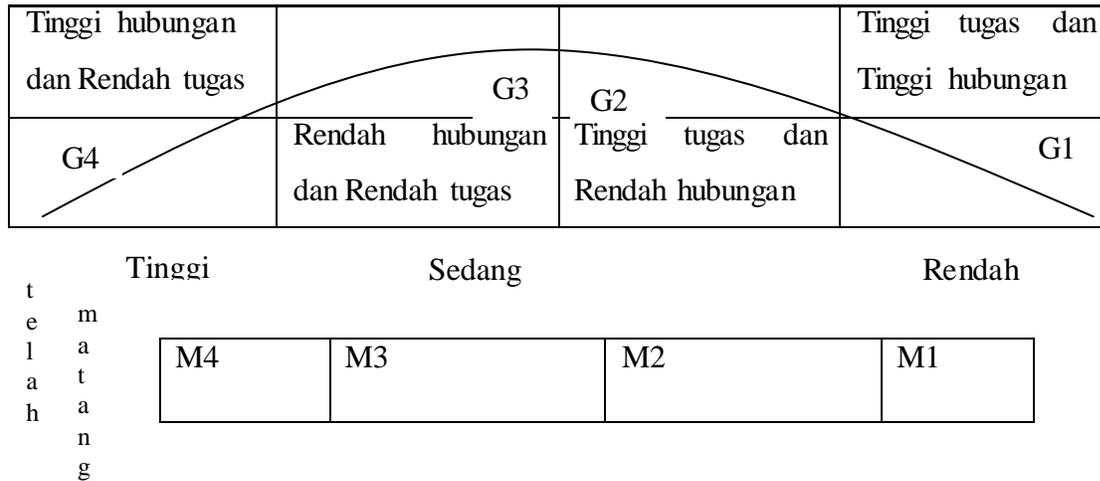
bawahanlah yang memiliki control untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahannya sendiri.

Kematangan (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Variabel-variabel kematangan ini hendaknya hanya dipertimbangkan dalam hubungannya dengan tugas-tugas yang spesifik yang harus dilakukan. Dengan demikian seseorang individu atau kelompok bukannya dikatakan tidak dewasa atau tidak matang dalam pengertian yang umum. Semua orang cenderung menjadi lebih atau kurang dewasa dalam hubungannya dengan suatu tugas spesifik, fungsi atau tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin lewat usaha-usahanya.

Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan atau latihan, atau pengalaman. Adapun kemauan unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

Dalam kaitannya dengan tingkat kematangan seseorang dalam organisasi tertentu perlu diingat bahwa tidak ada seorangpun yang mampu berkembang secara penuh (*fully developed*) atau sebaliknya di bawah garis kematangan (*under developed*). Dengan kata lain kematangan atau perkembangan bukanlah suatu konsep global, melainkan sebuah konsep tentang tugas spesifik. Dalam hubungan ini seseorang cenderung berada pada tingkat yang

berbeda-beda yang tergantung atas tugas , fungsi , atau tujuan tetentu yang ditugaskan kepada mereka.



Dengan membagi kontinum tingkat kematangan di bawah model kepemimpinan ke dalam 4 tingkat : rendah (M1), rendah ke sedang (M2) , sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4), maka beberapa tanda yang menunjukkan tingkat kematangan itu dapat dirujuk. Tiap tingkat perkembangan ini menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yang berbeda seperti dapat dirujuk pada ilustrasi di bawah ini .³¹

Mampu dan mau	Mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau
M4	M3	M2	M1

³¹ *Ibid*, Hlm. 71

Mengenai tingkat kematangan dapat dijelaskan bahwa tingkat kematangan bawahan terdiri dari dua dimensi yaitu *job maturity* (kematangan kerja) dan *psychological maturity* (kematangan jiwa). Kematangan kerja berhubungan dengan *ability* (kemampuan), sedangkan kematangan jiwa berhubungan dengan *willingness* (kemampuan)

Tingkat kematangan bawahan terperinci menjadi 4 tingkat yaitu:

1. Tingkat kematangan rendah, yang diberi kode M1, dengan ciri: tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap
2. Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya, yang diberi kode M2, dengan ciri : tidak mampu tetapi mau atau yakin
3. Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M3, dengan ciri: mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap
4. Tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M4, dengan ciri: mampu, cakap dan mau serta yakin

Dari uraian tersebut dapat dijelaskan hubungan antara pola kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan sebagai berikut:

1. *Telling* atau G1 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang tingkat kematangannya rendah(M1)
2. *Selling* atau G2 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang berada pada tingkat kematangan dari tingkat rendah ke tingkat madya (M2)
3. *Participating* atau G3 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang berada pada tingkat kematangan dari tingkat madya ke tingkat itinggi (M3)

4. *Delegating* atau G4 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang tingkat kematangannya tinggi (M4)

Hubungan antara pemimpin dan bawahan melalui 4 tahap sesuai dengan tingkat kematangan bawahan sehingga pemimpin pun memerlukan untuk merubah gaya kepemimpinannya pada tiap tahap:

1. Pada tahap awal yaitu pada saat bawahan baru memasuki organisasi tentunya sangat memerlukan berbagai penjelasan tentang tugas, wewenang, serta tanggung jawab yang harus dipikulnya. Kepada para bawahan ini juga masih harus diterangkan bebrbagai peraturan yang berlaku. Pada tingkat ini pemimpin harus banyak memberikan perintah-perintah meminta laporan-laporan sebab apabila tidak demikian maka para bawahan tidak akan dapat melakukan tugasnya. Dengan demikian pada tahap awal ini yang berarti para bawahan tingkat kematangannya masih rendah (M1) harus dipimpin oleh gaya “*Telling*” atau G1.
2. Pada tahap kedua para bawahan sudah cukup mengenal tugas, wewenang, serta tanggung jawabnya, mulai mengenal pula berbagai peraturan yang berlaku walaupun belum menguasai dengan sungguh-sungguh. Maka pemimpin masih tetap harus banyak memberikan perintah-perintah serta meminta laporan-laporan meskipun sudah tidak sebanyak pada waktu tahap awal. Dengan demikian pada tahap kedua ini yang berarti para bawahan berada pada tingkat kematangan dari tingkat rendah ke tingkat madya (M2) mulailah dapat dipimpin dengan gaya “*selling*” atau G2.
3. Pada tahap ketiga para bawahan telah meningkat kemampuannya serta kemauannya untuk berprestasi. Para bawahan tidak hanya menunggu tugas, tidak hanya menunggu

perintah, melainkan sudah mulai mencari tugas, sudah dapat melaksanakan tugas tanpa harus menunggu perintah. Para bawahan sudah mulai dapat dipercaya pendapatnya, sudah mulai dapat diajak bersama-sama memikirkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi, sehingga sudah mulai dapat diajak bersama-sama membuat keputusan. Dengan demikian pada tahap ketiga ini yang berarti para bawahan berada pada tingkat kematangan dari tingkat madya ke tingkat tinggi (M3) pemimpin seharusnya menerapkan gaya "*participating* atau G3

4. Pada tahap keempat para bawahan benar-benar telah menguasai tugas, wewenang, serta tanggung jawabnya, para bawahan telah tumbuh menjadi bawahan yang berpengalaman, yang tinggi tingkat kemampuannya serta kemauannya untuk berkarya dengan prestasi tinggi. Para bawahan hampir-hampir tidak memerlukan pengarahan, dorongan dari pimpinan. Dengan demikian pada tahap ketiga ini yang berarti para bawahan berada pada tingkat kematangan tinggi (M4) pemimpin akan berhasil membawa kemajuan bagi organisasinya dengan menerapkan gaya "delegating" atau G4.³²

Manajemen modern modern dalam kepemimpinan selalu menemukan 4 proses utama :

³² Sutarto, 1998, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, Hlm. 144

1. Perencanaan. Perencanaan adalah ilmu penarikan kesimpulan logis yang bermaksud untuk mencapai hasil akhir. Berbagai teknik telah dikembangkan untuk membantu pelaksanaan proses ini.
2. Pembuatan anggaran. Pembuatan anggaran adalah bagian dari proses perencanaan yang berhubungan dengan keuangan organisasi.
3. Pengelolaan. Pengelolaan berarti membuat suatu struktur formal yang dapat menjalankan rencana, memperlengkapinya dengan orang-orang berkualitas, menentukan peran masing-masing orang dengan jelas, menyediakan keuangan dan insentif karir yang layak bagi mereka dan kemudian mendelegasikan wewenang yang pantas untuk orang-orang tersebut. Sekali lagi, berbagai teknik telah dibuat untuk membantu pelaksanaan proses-proses tersebut
4. Pemantauan. Pemantauan merupakan pengawasan tetap terhadap penyimpangan-penyimpangan dari rencana (masalah) dan kemudian menggunakan wewenang formal untuk menyelesaikannya. Hal ini seringkali dibicarakan dalam rapat peninjauan. Bagi rencana keuangan, ini berarti menggunakan sistem kontrol manajemen.³³

B. Peningkatan Mutu

Pengertian mutu dalam konteks pendidikan mengacu pada masukan, proses, luaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboratorium, staf tata usaha dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat

³³ John. P, Kotter, 1997, *The Leadership Factor*, Alih Bahasa Hari Suminto, PT. Prenhalindo, Jakarta, Hlm.22

peraga, buku-buku, kurikulum, sarana prasarana sekolah, dan lain-lain. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, deskripsi kerja dan struktur organisasi. *Keempat*, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.³⁴

Pelaksanaan manajemen jaminan mutu di sekolah atau madrasah merupakan langkah awal menuju pelaksanaan manajemen mutu terpadu yang dalam konteks manajemen berbasis sekolah atau madrasah disebut sebagai manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Manajemen mutu terpadu adalah pengembangan dan peningkatan dari manajemen jaminan mutu. Manajemen mutu terpadu terjadi bila sekolah melakukan pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan secara berkesinambungan setelah sekolah atau madrasah melakukan manajemen jaminan mutu.

Tahap kedua dalam pertumbuhan mutu adalah era manajemen mutu. Apabila manajemen kurikulum, manajemen personalia, manajemen fasilitas, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan, serta hubungan masyarakat dilaksanakan dengan prinsip-prinsip manajemen yang benar akan menghasilkan komponen pendidikan yang bermutu. Demikian juga, bila kepala sekolah melaksanakan fungsi kepemimpinannya dengan baik, dan dengan komponen-komponen pendidikan yang bermutu, maka sekolah akan bermutu. Sekolah akan mampu menghasilkan lulusan yang bermutu. Dengan kata lain, sekolah dapat menjamin mutu lulusannya melalui penyelenggaraan pendidikan yang mutunya terjamin. Dalam hal ini, sekolah melaksanakan manajemen jaminan mutu.

³⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2006, Hlm. 53

Tahap berikutnya dalam pertumbuhan mutu adalah manajemen sekolah dengan pendekatan mutu terpadu yaitu manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Peningkatan mutu akan terlihat bila sekolah punya titik awal dengan standar mutu yang ditetapkan. Peningkatan yang berkesinambungan dari setiap komponen pendidikan dalam kepemimpinan pendidikan yang profesional merupakan terlaksananya manajemen mutu terpadu. Dengan kata lain, pelaksanaan manajemen mutu (TQA) yang dilaksanakan dalam peningkatan mutu secara bertahap dan berkesinambungan merupakan pelaksanaan manajemen mutu terpadu (TQM). Artinya MPMBS terlaksana apabila sekolah telah melakukan upaya standardisasi mutu, atau jaminan mutu sesuai dengan kemampuan sekolah saat itu dan kemudian sekolah meningkatkan mutunya secara bertahap dan berkesinambungan.³⁵

Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler. Di luar kerangka itu, mutu luaran juga dapat dilihat dari nilai-nilai yang dianut, moralitas dorongan untuk maju, dan lain-lain yang diperoleh anak didik selama menjalani pendidikan.

Mutu sekolah juga dapat dilihat dari tertib administrasinya. Salah satu bentuk tertib administrasi adalah adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien, baik secara vertikal

³⁵ Heri Sudrajad, *MPMBS*, CV. Cipta Cekas Grafika, Cet.1, Bandung, 2005, Hlm. 57-58

maupun horizontal. Dilihat dari perspektif operasional, manajemen sekolah berbasis MBS dikatakan bermutu jika sumber daya manusianya bekerja secara efektif dan efisien. Mereka bekerja bukan karena beban dari awal, bukan mengatasi aneka masalah yang timbul secara rutin karena kekeliruan yang tidak disengaja.³⁶

Pada dasarnya sekolah bermutu memiliki karakteristik :

1. Fokus pada *costumer*
2. Keterlibatan total
3. Pengukuran
4. Komitmen
5. Perbaikan berkelanjutan³⁷

Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan merupakan bentuk pengendalian mutu yang disempurnakan. Filosofi dari manajemen mutu terpadu ini adalah terciptanya budaya kerja dari seluruh personel yang terlibat dalam pengadaan dan penyajian jasa pendidikan yang dijiwai oleh motivasi dan sikap untuk memenuhi dan memuaskan harapan pelanggan. Dalam rangka memenuhi harapan pelanggan pendidikan ini, pengelola sekolah secara bertahap dan terus menerus memperbaiki kualitas lulusannya dengan didukung kepemimpinan yang kuat dari pihak pimpinan serta pembagian tanggung jawab untuk mencapai mutu.

Program pendidikan mutu pendidikan berbasis madrasah atau sekolah ini merupakan suatu upaya dalam rangka memperbaiki mutu pendidikan yang selama ini kurang dapat

³⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru Baru Manajemen Sekolah*, PT. Bumi Aksara, Cet 1, Jakarta, 2006, Hlm.54

³⁷ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2006, Hlm. 38

memenuhi harapan *out put* dan *stakeholders* pendidikan dalam menghadapi persaingan di era global. Dengan realitas demikian setiap lembaga pendidikan dituntut untuk bisa *survive* dengan segala bentuk perubahan.

Kriteria penyelenggaraan pendidikan nasional telah dicanangkan memiliki tujuan untuk mewujudkan :

1. Pendidikan yang berisi muatan yang seimbang dan holistik
2. Proses pembelajaran yang demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas, dan dialogis
3. Hasil pendidikan yang bermutu dan terukur
4. Berkembangnya profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan
5. Tersedianya sarana dan prasarana belajar yang memungkinkan berkembangnya potensi peserta didik secara optimal
6. Berkembangnya pengelolaan pendidikan yang memberdayakan satuan pendidikan
7. Terlaksananya evaluasi, akreditasi serta sertifikasi yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan³⁸

Dalam Undang-undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 17 ayat 2 menyebutkan bahwa Madrasah Ibtidaiyah (MI) sederajat dengan SD. Madrasah Tsanawiyah (MTs) sederajat dengan SMP, dan keduanya termasuk pada

³⁸ *Pendidikan Islam Dan Pendidikan Nasional (Paradigma Pendidikan)*, Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, 2005, Hlm. 120

Pendidikan Dasar. Sedangkan Pasal 18 ayat 3 menyebutkan bahwa Madrasah Aliyah (MA) sederajat dengan SMA, Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) sederajat dengan SMK.³⁹

Pertumbuhan dan perkembangan madrasah setelah Indonesia merdeka telah mendapatkan perhatian dan pembinaan dari pemerintah Indonesia. Pembinaan dilaksanakan agar madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam berkembang secara integral dalam satu sistem pendidikan nasional, sebagaimana yang dikehendaki oleh Undang-Undang Dasar 1945.⁴⁰

Penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik –sentralistik, telah menempatkan madrasah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkannya tidak sesuai dengan kondisi madrasah setempat. Dengan demikian, madrasah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya, termasuk peningkatan mutu pendidikan yang merupakan salah satu tujuan pendidikan nasional.⁴¹

Pendekatan sentralistik tentunya sulit mengadaptasikan kurikulum dengan kebutuhan lingkungan. Oleh sebab itu, program pendidikan dasar haruslah merefleksikan kebutuhan dasar manusia agar ia layak dan cukup memiliki kecakapan hidup dalam lingkungannya. Mobilisasi sumber pendidikan tidak dapat terjadi dalam pendekatan yang sentralistik. Masyarakat tidak akan menghayati untuk apa ia berpartisipasi karena dia tidak memahami

³⁹ Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS

⁴⁰ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Raja Grafindo, Jakarta, 1995, Hlm. 176

⁴¹ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, PT. RajaGrafindo Persada, Cet.1, 2005, Hlm. 186

urgensi kebutuhannya. Oleh sebab itu, desentralisasi pendidikan dasar, yang berarti mendekatkan pendidikan dasar itu kepada masyarakat akan dapat memobilisasi sumber dan menjangkau sumber yang ada di masyarakat untuk kepentingan pendidikan.

Lembaga Pendidikan Islam, terutama pesantren dan madrasah banyak yang menganggapnya sebagai lembaga pendidikan “kelas dua” sehingga persepsi ini mempengaruhi masyarakat muslim untuk memasukkan anaknya ke lembaga pendidikan tersebut. Pandangan yang menganggap lembaga pendidikan Islam tersebut mungkin ada juga kebenarannya. Indikasinya mungkin dapat dilihat dari *out put* nya, gurunya, sarana dan fasilitas yang terbatas. Dampaknya adalah jarang masyarakat muslim yang terdidik dan berpenghasilan yang baik, serta yang memiliki kedudukan dan jabatan, memasukkan anaknya ke lembaga-lembaga pendidikan tersebut.⁴²

Persoalan yang dihadapi madrasah sebenarnya banyak tergantung dari keadaan madrasah itu sendiri. Umumnya yang dikeluhkan adalah kalahnya madrasah jika bersaing dengan sekolah umum dalam memperebutkan calon siswa berprestasi. Siswa berprestasi umumnya memilih sekolah umum daripada madrasah karena mereka beranggapan sekolah umum lebih menjanjikan harapan, prestasi mereka akan lebih baik di sana. Madrasah dianggap kalah mutu jika dibandingkan dengan sekolah umum. Siswa madrasah juga sering merasa rendah diri jika berhadapan dengan siswa sekolah umum yang setara.

Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama

⁴² Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional*, Kencana, Jakarta, 2004, Hlm. 157

lainnya saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakter tersendiri adalah di mana terjadinya proses belajar mengajar dan tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia.

Tampaknya kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam setidaknya tidaknya mempunyai beberapa latar belakang, di antaranya :

- a. Sebagai manifestasi dan realisasi pembaharuan sistem pendidikan Islam
- b. Usaha penyempurnaan terhadap sistem pesantren ke arah suatu sistem pendidikan yang lebih memungkinkan lulusannya memperoleh kesempatan yang sama dengan sekolah umum, misalnya masalah kesamaan memperoleh kesempatan kerja dan perolehan ijazah
- c. Adanya sikap mental pada sementara golongan umat Islam, khususnya santri yang terpukau pada Barat sebagai sistem pendidikan mereka
- d. Sebagai upaya untuk menjembatani antara sistem pendidikan tradisional yang dilakukan oleh pesantren dan sistem pendidikan modern dari hasil akulturasi⁴³.

Dalam perjalanannya, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam mendapat tanggapan dan dukungan dari masyarakat luas, sehingga menjadikan madrasah sebagai suatu institusi pendidikan yang diharapkan *out-putnya* oleh masyarakat luas untuk

⁴³ Maksud, *Madrasah : Sejarah dan Perkembangannya*, Logos Wacana Ilmu, Jakarta, 1999, Hlm. 305

mengatasi berbagai kebutuhan, khususnya yang berkaitan pemenuhan terhadap kekeringan spiritual dan tuntutan zaman global.

Maraknya tingkat kenakalan remaja, kekerasan yang dilakukan oleh para remaja, konflik antar agama dan lain sebagainya, merupakan bukti bahwa madrasah sebagai bagian dari lembaga pendidikan Islam kurang berhasil dalam menanamkan nilai-nilai religius keagamaan kepada peserta didik. Apa yang menjadi tujuan mulia dari pendidikan Islam tidak dapat termanifestasikan secara komprehensif di lembaga pendidikan tersebut, sehingga memerlukan pembenahan dalam berbagai aspek sebagai langkah untuk merealisasikan berbagai tujuan yang menjadi idealitanya.

Hasil dan manfaat pendidikan jangka panjang dapat mendukung kelanjutan masyarakat madani. Kebijaksanaan pendidikan jangka menengah dan pendek untuk membantu bangsa Indonesia yang sedang mengalami krisis nasional secara berkepanjangan dan kompleks sampai dicapai pemulihannya dalam bidang ekonomi, politik, sosial budaya dan hukum yang berperadaban. Penataan jangka panjang harus menghasilkan sistem pendidikan yang mampu saling mendukung dengan sistem masyarakat madani Indonesia yang pluralities-etis-religius.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan *ilmu pengetahuan* dan *teknologi*. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan

meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.

Kenyataan menunjukkan bahwa saat ini telah terjadi reduksi pemaknaan pendidikan. Kenyataan ini sudah seharusnya dikembalikan kepada makna yang sesungguhnya dari pendidikan itu sendiri. Pendidikan sesuai dengan visi yang diembannya harus mencerminkan kemampuan untuk mengakomodasikan berbagai tuntutan peran yang multidimensional. Bertolak dari kenyataan tersebut, arah pengembangan pendidikan di madrasah bertujuan untuk dapat “Mengantarkan peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa, berakhlak mulia, berkepribadian, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.”⁴⁴

Beberapa prinsip dasar yang menjadi acuan dalam pengembangan madrasah, antara lain:

1. Membangun prinsip kesetaraan antara sektor pendidikan madrasah dengan sektor pendidikan (di luar madrasah), dan dengan sektor-sektor lainnya
2. Prinsip perencanaan pendidikan. Oleh karena manusia dan masyarakat senantiasa berubah, mengalami perubahan yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan, baik yang dapat diterima maupun yang harus ditolak

⁴⁴ Zayadi, Ahmad (Tim Penyusun), *Desain Pengembangan Madrasah*, Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, Cetakan 2, 2005, Hlm. 18

3. Prinsip rekonstruksionis. Dalam kondisi masyarakat yang menghendaki perubahan mendasar, artinya juga perubahan gagasan dengan skala besar, maka pendidikan madrasah juga harus mampu menghasilkan produk-produk yang dibutuhkan oleh perubahan besar tersebut
4. Prinsip pendidikan berorientasi pada peserta didik. Dalam memberikan pelayanan pendidikan, sifat-sifat peserta didik yang bersifat umum maupun spesifik harus menjadi pertimbangan
5. Prinsip pendidikan multibudaya. Sistem pendidikan madrasah harus memahami bahwa masyarakat yang dilayaninya bersifat plural, dan oleh karenanya pluralisme perlu menjadi acuan-acuan yang lain
6. Prinsip pendidikan global. Pendidikan madrasah harus mampu berperan dalam menyiapkan peserta didik dalam konstelasi masyarakat global, dengan tetap mewajibkan untuk melestarikan karakter agamis patriotis. ⁴⁵

Strategi Pengembangan Madrasah dilakukan dengan 5 (lima) strategi pokok, yaitu :

- 1) Peningkatan layanan pendidikan di madrasah;
- 2) Perluasan dan pemerataan kesempatan pendidikan di madrasah;
- 3) Peningkatan mutu dan relevansi pendidikan;
- 4) Pengembangan sistem dan manajemen pendidikan;
- dan 5) Pemberdayaan kelembagaan madrasah⁴⁶

Pelaksanaan kegiatan pembelajaran pengembangan diri dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

⁴⁵ *Ibid*, Hlm.23

⁴⁶ *Ibid*, Hlm.38

1. Kegiatan rutin yaitu memasukkan kegiatan yang dilakukan secara regular, baik di kelas maupun di sekolah, yang bertujuan untuk membiasakan anak mengerjakan sesuatu dengan baik seperti upacara, acara kelompok (*expo, assembly*), senam, ibadah bersama, pemeriksaan kesehatan, pergi ke perpustakaan
2. Kegiatan spontan adalah kegiatan pembelajaran pengembangan diri yang tidak ditentukan tempat dan waktunya seperti : Membiasakan memberi salam, membiasakan membuang sampah pada tempatnya, membiasakan antri, membiasakan mengatasi silang pendapat (pertengkaran) dengan benar
3. Kegiatan teladan adalah kegiatan pembelajaran pengembangan diri yang mengutamakan pemberian contoh dari guru dan pengelola pendidikan yang lain kepada peserta didik seperti : memberi contoh berpakaian rapi, memberi contoh memuji hasil kerja yang baik, memberi contoh datang tepat waktu, memberi contoh hidup sederhana
4. Kegiatan terprogram adalah kegiatan pembelajaran pengembangan diri yang diprogramkan dan direncanakan secara formal baik di dalam kelas maupun sekolah yang bertujuan memberikan wawasan tambahan pada anak tentang unsur-unsur baru dalam kehidupan bermasyarakat yang penting untuk perkembangan anak seperti :
 - Seminar dan work shop : Aids, hemat energi, HAM/hak anak, dan lain-lain
 - Diskusi/debat terbuka suatu topik yang bersifat moral/keagamaan
 - Kunjungan : panti asuhan, tempat/orang yang terkena musibah, tempat-tempat penting dan lain-lain

- Proyek : lomba, pentas, bazar dan lain-lain.⁴⁷

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan *kualitas pendidikan* merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha *pembangunan pendidikan* yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu indikator kurangberhasilan ini ditunjukkan antara lain dengan NEM siswa untuk berbagai bidang studi pada jenjang SLTP dan SLTA yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti bahkan boleh dikatakan konstan dari tahun ke tahun, kecuali pada beberapa sekolah dengan jumlah yang relatif sangat kecil.

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi

⁴⁷ *Pedoman Kegiatan Pengembangan Diri Untuk Madrasah*, Departemen Agama Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, 2005 Hlm.36

ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *education production function* (Hanushek, 1979,1981) tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitas cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Diskusi tersebut memberikan pemahaman kepada kita bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan (*school resources are necessary but not sufficient condition to improve student achievement*). Di samping itu mengingat sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya

untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. Hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya itu, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. Walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya *benchmarking*). Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang harus berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pendekatan ini, kemudian dikenal dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (*School Based Quality Management*) atau dalam nuansa yang lebih bersifat pembangunan (developmental) disebut *School Based Quality Improvement*.

Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing - masing ini, berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada. Sekolah harus mampu menterjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan, sekolah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program-program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah yang bersangkutan sesuai dengan visi

dan misinya masing-masing. Sekolah harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya. Dengan demikian sekolah secara mandiri tetapi masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan input yang memadai, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan belajar siswa dan masyarakat.

Dalam kerangka umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangibile*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada *proses pendidikan* dan *hasil pendidikan*. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, Ebta atau Ebtanas). Dapat pula prestasi di

bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu misalnya : komputer, beragam jenis teknik, jasa. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dsb.

Antara *proses* dan *hasil pendidikan* yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian *hasil (output)* harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan *harus jelas* target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai *input* dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (*output*) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab sekolah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada *hasil* yang dicapai. Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh sekolah terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar, misalnya :NEM oleh PKG atau MGMP). Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstra-kurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai *evaluasi diri* dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya.

C. Kerangka Kerja Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini diharapkan sekolah dapat bekerja dalam koridor - koridor tertentu antara lain sebagai berikut ;

Sumber daya; sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk : (i) memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, (ii) pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, dan (iii) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.

Pertanggung-jawaban (*accountability*); sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggung-jawaban (*accountability*) ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap sekolah harus memberikan laporan pertanggung-jawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah, dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan mutu.

Kurikulum; berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada manfaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang

menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini yaitu;

- pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa.
- bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
- pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.

Untuk melihat progres pencapaian kurikulum, siswa harus dinilai melalui proses test yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, afektif dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara obyektif kepada orang tua mengenai anak mereka (siswa) dan kepada sekolah yang bersangkutan maupun sekolah lainnya mengenai performan sekolah sehubungan dengan proses peningkatan mutu pendidikan.

Personil sekolah; sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan

pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Untuk itu birokrasi di luar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas, atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

Konsekwensi logis dari itu, sekolah harus diperkenankan untuk:

- mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah.
- Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu.
- Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake-holders*).

Uraian tersebut di atas memberikan wawasan pemahaman kepada kita bahwa tanggung jawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu sekolah. Dengan kata lain, di dalam

masyarakat yang kompleks seperti sekarang dimana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka diyakini dan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut.

Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya sekolah yang dikelola secara efektiflah (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan.

Institusi pusat memiliki peran yang penting, tetapi harus mulai dibatasi dalam hal yang berhubungan dengan membangun suatu visi dari sistem pendidikan secara keseluruhan, harapan dan standar bagi siswa untuk belajar dan menyediakan dukungan komponen pendidikan yang relatif baku atau standar minimal. Konsep ini menempatkan pemerintah dan otoritas pendidikan lainnya memiliki tanggung jawab untuk menentukan kunci dasar tujuan dan kebijakan pendidikan dan memberdayakan secara bersama-sama sekolah dan masyarakat untuk bekerja di dalam kerangka acuan tujuan dan kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan secara nasional dalam rangka menyajikan sebuah proses pengelolaan pendidikan yang secara spesifik sesuai untuk setiap komunitas masyarakat.

Jelaslah bahwa konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini membawa isu desentralisasi dalam manajemen (pengelolaan) pendidikan dimana birokrasi pusat bukan lagi sebagai penentu semua kebijakan makro maupun mikro, tetapi hanya

berperan sebagai penentu kebijakan makro, prioritas pembangunan, dan standar secara keseluruhan melalui sistem monitoring dan pengendalian mutu. Konsep ini sebenarnya lebih memfokuskan diri kepada tanggung jawab individu sekolah dan masyarakat pendukungnya untuk merancang mutu yang diinginkan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya, dan secara terus menerus menyempurnakan dirinya. Semua upaya dalam pengimplementasian manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini harus berakhir kepada peningkatan mutu siswa (lulusan).

Sementara itu pendanaan walaupun dianggap penting dalam perspektif proses perencanaan di mana tujuan ditentukan, kebutuhan diidentifikasi, kebijakan diformulasikan dan prioritas ditentukan, serta sumber daya dialokasikan, tetapi fokus perubahan kepada bentuk pengelolaan yang mengekspresikan diri secara benar kepada tujuan akhir yaitu mutu pendidikan dimana berbagai kebutuhan siswa untuk belajar terpenuhi. Untuk itu dengan memperhatikan kondisi geografik dan sosioekonomik masyarakat, maka sumber daya dialokasikan dan didistribusikan kepada sekolah dan pemanfaatannya dipercayakan kepada sekolah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh sekolah tersebut dan dengan dukungan masyarakat. Pedoman pelaksanaan peningkatan mutu walaupun ada hanya bersifat umum yang memberikan rambu-rambu mengenai apa-apa yang boleh/tidak boleh dilakukan.

Secara singkat dapat ditegaskan bahwa akhir dari itu semua bermuara kepada mutu pendidikan. Oleh karena itu sekolah-sekolah harus berjuang untuk menjadi pusat mutu

(*center for excellence*) dan ini mendorong masing-masing sekolah agar dapat menentukan visi dan misinya untuk mempersiapkan dan memenuhi kebutuhan masa depan siswanya.

D. Strategi pelaksanaan di Tingkat Sekolah

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan sekolah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut :

- Penyusunan basis data dan profil sekolah lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan.
- Melakukan evaluasi diri (*self assesment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya.
- Berdasarkan analisis tersebut sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa

belajar, penyediaan sumber daya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu tersebut.

Berangkat dari visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut sekolah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan termasuk anggarannya). Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang. Perencanaan program sekolah ini harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan (misalnya kenaikan NEM rata-rata dalam prosentase tertentu, perolehan prestasi dalam bidang keterampilan, olah raga, dsb). Program sekolah yang disusun bersama-sama antara sekolah, orang tua dan masyarakat ini sifatnya unik dan dimungkinkan berbeda antara satu sekolah dan sekolah lainnya sesuai dengan pelayanan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus kita dalam mengimplementasikan konsep manajemen ini adalah mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah untuk menyampaikannya di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan menyampaikannya.

Kepala Madrasah memegang peranan penting dalam usaha peningkatan mutu di madrasah. Dalam sebuah organisasi/lembaga/institusi kepemimpinan merupakan suatu keniscayaan karena ada tugas-tugas kepemimpinan yang tidak dapat digantikan oleh apa

dan siapapun. Setiap organisasi tentu mempunyai tujuan, dan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, organisasi tidak mungkin atau tidak akan efisien jika pencapaian tujuan itu dilakukan oleh masing masing individu tanpa adanya komunikasi dan kerjasama. Disinilah peran kepemimpinan yaitu sebagai pihak yang mengkoordinasikan antar individu dalam organisasi dan sebagai pemegang kendali dalam berjalannya suatu organisasi.

Sondang P. Siagian⁴⁸ menjelaskan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat "interpersonal", "informasional", dan dalam kancan pengambilan keputusan.⁴⁹ Dari ketiga peran yang diajukan di atas semakin memperjelas pentingnya kepemimpinan dalam organisasi.

Sedangkan menurut perspektif Islam, ada dua peran yang dimainkan oleh seorang pemimpin, yaitu: (1) *Pelayan*, pemimpin adalah pelayan bagi para pengikutnya, maka ia wajib memberikan kesejahteraan bagi pengikutnya (rakyat) (2) *Pemandu*, pemimpin adalah pemandu yang memberikan arahan pada pengikutnya untuk menunjukkan jalan yang terbaik bagi pengikutnya agar selamat sampai tujuan.⁵⁰ Adapun peran pemimpin sebagai pelayan sekaligus pemandu

hemat peneliti akan menjadikan para pemimpin dalam perspektif Islam lebih bertanggung jawab dalam memimpin suatu organisasi.

Contoh kepemimpinan dalam perspektif Islam yaitu *Khulafaur Rasyidin*, mereka memandang kepemimpinan yang mereka emban merupakan amanat dari Allah yang harus

⁴⁸ Sondang P. Siagian, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta, Hlm. 66
Selanjutnya akan disebut: Sondang, *Kiat Meningkatkan...*

⁴⁹ *Ibid*, Hlm. 66

⁵⁰ Sofyan, Ahmadi, 2006, *Islam on Leadership*, Lintas Pustaka, Jakarta, Hlm. 31

dilaksanakan secara adil dan bijaksana, sehingga cara mereka memimpin rakyatnya seperti seorang pelayan yang mengabdikan kepada majikannya disamping juga mengarahkan (memandu) terhadap rakyatnya agar menjalani hidup secara Islami.

Teori-teori kepemimpinan terus berkembang mulai dari teori ciri yang merupakan teori kepemimpinan yang tertua hingga teori kepemimpinan transaksional lawan transformasional. Dari perkembangan teori-teori tersebut dapat dilihat bahwa teori kepemimpinan telah mengalami perubahan yang cukup esensial.

Kajian dalam teori klasik lebih sempit, kepemimpinan dikaji hanya dari aspek pemimpin sebagai individu belaka. Lain halnya dengan teori modern, kepemimpinan tidak hanya dilihat dari aspek pemimpin sebagai individu tetapi juga mengkaji keberadaan institusi, tujuan organisasi, budaya organisasi, strategi dan lain sebagainya.

Jika pada masa klasik kepemimpinan (pemimpin) identik dengan kekuasaan yang mana otoritas pimpinan merupakan poin utama dalam suatu organisasi/lembaga, maka pada era modern ini kepemimpinan lebih bersifat manusiawi. Kerjasama, komunikasi, pemberian motivasi dan hal-hal yang sifatnya pemberdayaan terhadap manusia merupakan hal penting dalam kajian kepemimpinan dewasa ini.

Sudah menjadi suatu kesepakatan bahwa sukses tidaknya suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif akan melahirkan suatu organisasi yang efektif pula. Oleh karena itu, dewasa ini kajian-kajian tentang kepemimpinan yang efektif sedang marak dibahas.

Untuk mengetahui seperti apakah kepemimpinan yang efektif, maka perlu diketahui maksud dari kepemimpinan itu sendiri. Pada hakikatnya kepemimpinan merupakan upaya

menggerakkan dan mengarahkan orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Jika dilihat dari definisi tersebut, maka kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan atau mengarahkan orang lain sesuai dengan tujuan yang telah disepakati bersama. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu meyakinkan para pengikut bahwa kepentingan pribadi para pengikut menjadi bagian dari visi pemimpin itu sendiri, serta mampu meyakinkan juga bahwa mereka punya andil untuk sama-sama mengimplementasikan dalam kegiatan yang akan dilakukan nantinya. Oleh karena itu seorang pemimpin yang efektif dituntut untuk mempunyai keterampilan lebih dari pada bawahannya, dalam hal ini ketrampilan dalam mengendalikan orang lain.

Ada pula yang mengatakan pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang anggota kelompoknya merasa bahwa kebutuhan mereka terpenuhi dan pemimpin sendiri merasa bahwa kebutuhannya juga telah terpuaskan.⁵¹ Konsep ini menunjukkan adanya rasa puas dari dua belah pihak, baik pihak pimpinan maupun pihak bawahan sehingga terjadi harmoni dalam organisasi. Kepemimpinan tipe ini dalam latihan kepemimpinan yang efektif menggunakan "metode tanpa pemenang". Dinamakan demikian sebab metode ini menghasilkan "kepuasan kebutuhan bersama", tanpa ada yang kalah. Adapula yang menyebut sebagai "teori pertukaran sosial" yang diartikan sebagai "pertukaran keuntungan

⁵¹ Gordon, Thomas, *Kepemimpinan Yang Efektif* (terj), Alih Bahasa: Mudjito, Raja Grafindo Persada, Jakarta. h. 3-4

yang adil", yaitu apabila pemecahan konflik dirasa adil oleh kedua belah pihak, baik pihak pemimpin maupun pihak anggota kelompok.⁵²

Pada dasarnya, tindakan memotivasi bisa dilakukan dengan cara: (1) Meyakinkan para pengikut bahwa visi organisasi (dan peran para pengikut di dalamnya) adalah penting dan bisa dicapai; (2) Menantang para bawahan dengan berbagai sasaran, proyeksi, tugas dan tanggungjawab yang memungkinkan mereka mendapatkan suatu perasaan sukses dan meraih prestasi yang bersifat pribadi maupun organisasional; dan (3) Memberi imbalan berupa penghargaan (*reward*), uang dan kenaikan jabatan pada para bawahan yang berhasil baik / berprestasi.⁵³

Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin yang efektif akan sangat tergantung pada paling sedikit tiga faktor utama, yaitu:

1. Memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang sifatnya universal;
2. Dukungan orang-orang yang menjadi bawahannya, rekan setingkat dan para atasannya;
3. Kemampuan memanfaatkan faktor-faktor situasional.⁵⁴

Tiga faktor yang dirumuskan oleh Sondang P. Siagian tersebut secara garis besar menunjukkan bahwa faktor yang menjadikan suatu kepemimpinan efektif tidak hanya faktor individu pemimpin belaka. Artinya walaupun seorang pemimpin secara individual telah memenuhi syarat sebagai pemimpin yang ideal, namun apabila tidak mendapat

⁵² Gordon, Thomas, *Ibid.*, Hlm. 8

⁵³ <http://72.14.235.104/search?q=cache:tZQz0TjP424J:www.jurnal-kopertis4.org/file/kopwil4-389.doc+kepemimpinan+efektif&hl=id&gl=id&ct=clnk&cd=3>

⁵⁴ P. Siagian, Sondang, 1987, *Teknik Menumbuhkan Dan Memelihara Perilaku Organisasional*, CV. Haji Masagung, Jakarta., Hlm. 85

dukungan dari pihak lain baik itu bawahan, rekan setingkat maupun atasannya maka kepemimpinan tersebut tidak akan efektif.

Berkaitan dengan hal ini Allah berfirman dalam Al-Qur'an:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ
عَنَّهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ (ال عمران: 159)

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program. Oleh karena itu, sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dimungkinkan bahwa program tertentu lebih penting dari program lainnya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar. Kondisi ini mendorong sekolah untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Seringkali prioritas ini dikaitkan dengan pengadaan peralatan bukan kepada *output* pembelajaran. Oleh karena itu dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen tersebut sekolah harus membuat skala prioritas yang mengacu kepada program-program pembelajaran bagi siswa. Sementara persetujuan dari proses pendanaan

harus bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan keuangan melainkan harus merefleksikan kebijakan dan prioritas tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mendukung pencapaian target mutu. Hal ini memungkinkan terjadinya perubahan pada perencanaan sebelum sejumlah program dan pendanaan disetujui atau ditetapkan.⁵⁵

- Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam rangka waktu satu tahun program sekolah, oleh karena itu sekolah harus membuat *strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang* melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas. Perencanaan jangka panjang ini dapat dinyatakan sebagai strategi pelaksanaan perencanaan yang harus memenuhi tujuan esensial, yaitu : (i) mampu mengidentifikasi perubahan pokok di sekolah sebagai hasil dari kontribusi berbagai program sekolah dalam periode satu tahun, dan (ii) keberadaan dan kondisi natural dari strategi perencanaan tersebut harus menyakinkan guru dan staf lain yang berkepentingan (yang seringkali merasakan tertekan karena perubahan tersebut dirasakan harus melaksanakan total dan segera) bahwa walaupun perubahan besar diperlukan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran siswa, tetapi mereka disediakan waktu yang representatif untuk melaksanakannya, sementara urutan dan logika pengembangan telah juga disesuaikan. Aspek penting dari strategi perencanaan ini adalah program dapat dikaji ulang untuk setiap periode tertentu dan

⁵⁵ Sahertian, Piet, 1999, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah: Usaha Nasional*, Surabaya Hlm.

perubahan mungkin saja dilakukan untuk penyesuaian program di dalam kerangka acuan perencanaan dan waktunya.

- Melakukan monitoring dan evaluasi untuk menyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, apakah tujuan telah tercapai, dan sejauh mana pencapaiannya. Karena fokus kita adalah mutu siswa, maka kegiatan monitoring dan evaluasi harus memenuhi kebutuhan untuk mengetahui proses dan hasil belajar siswa. Secara keseluruhan tujuan dan kegiatan monitoring dan evaluasi ini adalah untuk meneliti efektifitas dan efisiensi dari program sekolah dan kebijakan yang terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Seringkali evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karenanya selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan dipergunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program di masa mendatang. Demikian aktivitas tersebut terus menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan.

E. Pola Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Jika seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang terpenting, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam pengembangan individu seorang pemimpin di antaranya adalah dengan menerapkan Kepemimpinan Spiritual (*The Spiritual Leadership*). Kepemimpinan spiritual bisa diartikan sebagai kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Mereka melakukan pekerjaan dengan

cara memuaskan hati lewat pemberdayaan, memulihkan dan menguntungkan siapa saja yang berhubungan dengannya. Mereka tidak hanya mampu memberikan keuntungan finansial saja, tetapi juga hati dan jiwa mereka dalam bekerja. Mereka terlibat sepenuhnya (*involve*) dalam aktifitas organisasi yang dipimpinnya sebagai bentuk komitmennya yang paling dalam yaitu komitmen spiritualitas. Menurut Percy sebagaimana dikutip oleh Tobroni dalam hal ini mengatakan⁵⁶ ;

"Dan ketika anda bermukim di rumah spiritualitas, tidak ada lagi jurang menganga dan daerah perbatasan antara keyakinan dan tindakan. Jurang itu diisi dengan esensi dan selaku manusia yang utuh. Anda dan obyek komitmen anda telah menyatu sempurna".

Dalam memimpin sebuah organisasi, seorang pemimpin tidak dapat hanya dengan mengandalkan atau memperhatikan satu aspek dari ketiga macam potensi yang ia miliki dan yang dimiliki oleh anggota organisasi yang lain. Hal ini menimbulkan munculnya perilaku yang baik dan akan mampu memotivasi anggota organisasi ke arah yang efektifitas dan efisiensi organisasi.

Seorang pemimpin yang telah mampu memposisikan diri sebagai seorang inovator maka ia dapat mengembangkan perilaku anggota organisasi, misalnya untuk pengembangan pribadi anggota dapat dilakukan dengan memberikan motivasi mereka, memberikan *reward*, memberi kesempatan kepada mereka melakukan sesuatu untuk organisasi, dan lain sebagainya yang kesemuanya akan bermuara pada kepercayaan diri, kebanggaan, kebahagiaan, yang pada akhirnya akan meningkatkan rasa ikut memiliki organisasi. Sedangkan untuk pengembangan pemimpin ia dapat menghasilkan ide-ide,

⁵⁶ *Ibid.*

mengkombinasikan ide-ide lama dengan ide-ide baru atau mungkin dapat bertindak sebagai katalisator guna mengembangkan dan menerapkan inovasi-inovasi.⁵⁷

Dengan berbagai upaya yang dilakukan seorang pemimpin juga hendaknya tidak serta merta merubah apa yang menurut pemikirannya kurang mampu memberikan kontribusi kepada organisasi, akan tetapi juga harus memperhatikan faktor-faktor yang lain, diantaranya faktor komunikasi (baik komunikasi program, proses, monitoring dan evaluating), sosiologis, psikologis dan historis yang melingkupi organisasi sehingga pada saat seorang pemimpin melakukan perubahan tidak akan terjadi gejolak yang besar di antara para anggota organisasi. Intinya seorang pemimpin harus memperhatikan apa yang ada dan terjadi di sekitarnya, memahami tuntutan anggota dan masyarakat di sekitarnya, mampu mengkomunikasikan apa yang akan dilakukan sehingga tidak terjadi kesalahpahaman di antara pemimpin dan anggotanya yang akan merugikan organisasi.

Stephen P. Robbins mengemukakan beberapa hal yang perlu dipertimbangkan bagi seorang pemimpin dalam memilih suatu pendekatan yang disesuaikan dengan situasi dan tujuan yang dikehendaki, di antaranya adalah⁵⁸:

Pertama, menggunakan persaingan bila tindakan cepat dan tegas itu vital misalnya mengenai isu penting, di mana tindakan tidak populer perlu dilaksanakan; mengenai isu yang vital bagi kesejahteraan bila seorang pemimpin tahu bahwa ia benar; dan melawan orang-orang yang memanfaatkan perilaku tidak kompetitif.

⁵⁷ Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta;Rineka Cipta. Cet. 2. Edisi Baru Hlm.166

⁵⁸ Stephen P. Robbins. 1996. *Perilaku Organisasi:Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka. Jakarta;Prenhalindo. Hlm 151-152

Kedua, menggunakan kolaborasi untuk menemukan pemecahan integratif bila kedua perangkat kepentingan terlalu penting untuk dikompromikan; bila sasaran anda adalah belajar; menyatukan wawasan-wawasan dari orang-orang dengan perspektif yang berlainan; untuk memperoleh komitmen dengan memasukkan kepentingan ke dalam suatu *consensus*; dan untuk bekerja lewat perasaan yang telah mengganggu hubungan.

Ketiga, menggunakan penghindaran bila ada isu yang sepele, atau ada isu yang lebih penting yang mendesak bila anda mempersepsikan tidak adanya peluang bagi terpenuhinya kepentingan anda; bila gangguan potensial lebih dari mengimbangi manfaat suatu pemecahan; membiarkan orang-orang mendingin dan memperoleh kembali perspektif; bila pengumpulan informasi menggantikan keputusan yang segera; bila orang-orang lain dapat memecahkan konflik dengan lebih efektif; dan bila isu tampak menyinggung atau bersifat gejala dari isu-isu lain.

Keempat, Gunakan akomodasi bila anda dapati anda keliru dan untuk memungkinkan pendirian yang lebih baik didengar, untuk belajar, dan untuk menunjukkan kewajaran; bila isu lebih penting bagi orang lain daripada bagi anda sendiri dan untuk memuaskan orang lain serta memelihara kerjasama; untuk membina kredit sosial untuk isu-isu kelak; untuk meminimalkan kerugian bila anda dikalahkan dan kalah; bila keserasian dan kemantapan teristimewa penting; dan untuk memungkinkan bawahan berkembang dari kekeliruan.

Kelima, Gunakan kompromis bila tujuan penting, tetapi tidak layak mendapatkan upaya pendekatan-pendekatan yang lebih tegas yang disertai kemungkinan gangguan; bila lawan dengan kekuasaan yang sama berkomitmen terhadap tujuan-tujuan yang secara timbal balik eksklusif (terhadap tujuan kita); untuk mencapai penyelesaian sementara

terhadap isu yang rumit; untuk sampai pada pemecahan yang bijaksana karena tekanan waktu dan sebagai suatu cadangan bila kolaborasi atau persaingan tidak berhasil. Perundingan ditunjukkan sebagai kegiatan yang terus menerus dalam kelompok dan organisasi.

Saat ini kemampuan bertahan suatu organisasi bukan hanya ditentukan atau hanya cukup dengan mengandalkan kharisma dari seorang pemimpin saja, akan tetapi juga kemampuan dari seorang pemimpin untuk merespon segala yang ada dan terjadi di sekitarnya serta memiliki *good will* untuk selalu melakukan perubahan dan pengembangan organisasinya. Dalam hal ini seorang pemimpin hendaknya memiliki kecerdasan yang tinggi dalam merespon lingkungannya, karena seorang pemimpin tidak berdiri sendiri dalam memimpin sebuah organisasi melainkan ia terkait dengan faktor lain, yakni situasi termasuk di dalamnya tugas, tekanan, lingkungan, dan lain sebagainya serta pengikut (*followers*) yang di dalamnya terdapat norma-norma, nilai-nilai, keterpaduan, dll.⁵⁹ Teori modern memandang suatu organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari lima bagian pokok, yaitu input, proses output (arus balik) dan lingkungan.⁶⁰

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pola kepemimpinan berpengaruh terhadap warga madrasah untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan. Dalam pencapaian fungsinya dalam meningkatkan mutu pendidikan Kepala madrasah haruslah memerankan peranan pentingnya tersebut. Mamahami arti pendidik

⁵⁹ Hughes, Ginnet and Curphy. 2002. *Leadership; Enhancing The Lesson of Experience 4thEd*. McGraw Hill Irwin. Hlm. 24

⁶⁰ Dicky Wisnu Ur-Siti Nurhasanah. 2005. *Teori Organisasi, Struktur dan Desain* . Malang; UMM Press. Cetakan kedua. Hlm. 117

tidak cukup dengan berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sasaran pendidikan. Bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan dalam kamus bahasa Indonesia pendidikan adalah yang mendidik.⁶¹

F. Fungsi Kepala Madrasah / Sekolah

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Menciptakan sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.⁶²

Untuk kepentingan tersebut menurut Sumidjo kepala sekolah harus berusaha untuk menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

Pembinaan mental: yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak.

Pembinaan moral; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

⁶¹ Wahjosumidjo, 1999. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*: Depdikbud Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi: Jakarta, Hlm. 24

⁶² E. Mulyasa, *OpCit*, Hlm. 158-160

Pembinaan fisik; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka lahiriyah.

Pembinaan artistik; yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

A.F Stoner mengemukakan bahwa keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan. Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu: (1) bekerja dan dengan melalui orang lain; (2) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; (3) bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan; (4) berfikir secara realistik dan konseptual; (5) adalah juru penengah; (6) adalah seorang politis; (7) adalah seorang diplomat; (8) mengambil keputusan yang sulit.

Kedelapan fungsi manajer dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari suatu organisasi apapun, termasuk Kepala madrasah.⁶³

Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Untuk itu, harus dilakukan hal-hal sebagai berikut:

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala

⁶³ James A.F. Stoner, 1982. *Management*, Second Edition. Englewood Cliffs: Prantice Hal Inc, Hlm. 8- 13

sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional.

Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran; penyusunan kelengkapan data administrasi

bimbingan konseling; penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan praktikum; dan penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.

Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran; penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik. Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan non-guru, seperti pustakawan, pegawai tata usaha, dan teknisi.

Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang; pengembangan data administrasi, pengembangan kelengkapan data administrasi alat mesin kantor, pengembangan kelengkapan data alat administrasi alat laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel dan work shop.

Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk dan surat keluar, surat keputusan, dan surat edaran. Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik; pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik,

pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari pemerintah, dan dana bantuan operasional, pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan.⁶⁴

Kegiatan utama pendidikan dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.⁶⁵ Sergeovani dan Starrat (1993) menyatakan bahwa “*supervisioan is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to be better able to use their knowledge and skills to better serve parents and schools; and to make the school a more affective learning community*”.

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka dan berkomunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Menurut Koonts bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu: (a) mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri; (b) memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa, serta memberikan

⁶⁴ Sahertian, Piet, 1999, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*: Usaha Nasional, Surabaya, Hlm.20

⁶⁵ Nawawi, Hadari, 1985. *Administrasi Pendidikan*, Gunung Agung: Jakarta, Hlm. 103

dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.⁶⁶

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

⁶⁶ Koontz, et, al, 1980. *Management*. Sevent Edition: Englewood Cliffla: Mc Grow Hill, Hlm. 59

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuan untuk (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga besar sifat kepemimpinannya, yakni demokratis, otoriter, *laissez-faire*. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai leader mungkin bersifat demokratis, otoriter, dan mungkin bersifat *laissez-faire*.

Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain; misalnya harus otoriter. Dalam hal tertentu sifat kepemimpinan otoriter lebih cepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.

Dengan demikian ketiga sifat tersebut oleh seorang kepala sekolah sebagai leader, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah, kepala sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam gaya mendikte, menjual, melibatkan, dan mendelegasikan.

Gaya mendikte dapat digunakan ketika para tenaga kependidikan berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini

disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan di mana tugas dilakukan. Gaya ini ditekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

Gaya menjual dapat digunakan ketika kondisi tenaga kependidikan di sekolah berada dalam taraf rendah sampai moderat, sehingga mereka telah memiliki kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya tetapi belum di dukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin banyak memberikan petunjuk. Dalam tingkat kematangan tenaga kependidikan seperti ini maka diperlukan tugas (*task*) yang tinggi serta hubungan (*relationship*) yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan dan kemampuan yang telah dimiliki.

Gaya melibatkan dapat digunakan ketika tingkat kematangan tenaga kependidikan di sekolah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi, ketika mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan ini disebut melibatkan karena kepala sekolah dengan tenaga kependidikan lain bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini upaya tugas (*task*) tidak digunakan, namun upaya hubungan (*relationship*) senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah, dan iklim yang transparan.

Gaya mendelegasikan dapat digunakan oleh kepala sekolah, jika tenaga kependidikan telah memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan, demikian pula kemauan untuk meningkatkan profesionalisme. Gaya ini disebut mendelegasikan, sehingga para tenaga kependidikan dibiarkan melaksanakan kegiatan

sendiri, melalui pengawasan umum, karena mereka berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan yang tinggi, upaya tugas (*task*) hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan (*relation*).

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

Konstruktif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integratif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan

sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif.

Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, Kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.

Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.

Adaptable dan **fleksibel**, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya.

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB)

Pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang-ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

Disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktivitas sekolah.

Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah (1) membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya; (2) membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya; (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

Peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan harus dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin para tenaga kependidikan kepala sekolah harus berpedoman pada pilar demokratis, yakni dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala sekolah *tut wuri handayani*.

Dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat

menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalisme. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

1. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik, dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
4. Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
5. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Penghargaan. Penghargaan (*reward*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif.⁶⁷

Kepala sekolah/madrasah sebagai pimpinan formal hanya akan menjadi pemimpin yang efektif bilamana ia mampu menjalankan proses kepemimpinannya yang mendorong, mempengaruhi dan menggerakkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Inisiatif dan kreativitas kepala madrasah yang mengarah kepada kemajuan mendasar merupakan bagian integratif dari tugas dan tanggung jawab. Fungsi utamanya ialah menciptakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien.

⁶⁷ E. Mulyasa, 2004, *OpCit.* 122

Menurut Soetopo dan Soemanto, bahwa kepala sekolah memiliki dua tanggung jawab ganda yaitu: (1) melaksanakan administrasi sekolah sehingga dapat tercipta situasi belajar yang baik; (2) melaksanakan supervisi pendidikan yang diperoleh peningkatan kegiatan mengajar guru dalam membimbing pertumbuhan murid.⁶⁸

1) Kepala Sekolah Sebagai Penanggung Jawab

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, dengan kondisi dan situasinya serta hubungannya dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah tugas dan tanggung jawab kepada sekolah. Namun demikian, dalam usaha untuk memajukan sekolah dan menanggulangi kesulitan yang dialami sekolah baik yang bersifat material seperti perbaikan gedung, penambahan ruang, penambahan perlengkapan, maupun yang bersangkutan dengan pendidikan anak-anak, kepala sekolah harus bekerja sama dengan para guru dan orang tua yang dipimpinnya.

Kegiatan yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah di antaranya:

- a) kegiatan mengatur proses belajar mengajar

⁶⁸ Soetopo dan Soemanto, 1993. *Pengantar Operasional Pendidikan*, Usaha Nasional: Surabaya, hlm. 35-36

- b) kegiatan mengatur kesiswaan
- c) kegiatan mengatur personalia
- d) kegiatan mengatur peralatan pengajaran
- e) kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah.
- f) kegiatan mengatur keuangan
- g) kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.

2) Kepala Sekolah Sebagai Pimpinan Sekolah

Menurut Aswari Sudjud menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah:

- 1) *Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan (policy).*
- 2) *Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah, yang mencakup*
 - a) mengatur pembagian dan wewenang
 - b) mengatur petugas pelaksana
 - c) menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasikan)
- 3) *Pensupervisi kegiatan sekolah*
 - a) mengawasi kelancaran kegiatan
 - b) mengarahkan pelaksanaan kegiatan
 - c) mengevaluasi (menilai) pelaksanaan kegiatan
 - d) membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana dan sebagainya.

Fungsi yang pertama dan kedua tersebut di atas adalah fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sedang yang ketiga fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah

berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpinya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan sebagai berikut:

- a) perencanaan (*planning*)
- b) pengorganisasian (*organizing*)
- c) pengarahan (*directing*)
- d) pengkoordinasian (*coordinating*)
- e) pengawasan (*controlling*).

3) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi adalah satu tugas pokok dalam administrasi pendidikan bukan hanya merupakan tugas pekerjaan para inspektur maupun pengawas saja melainkan juga tugas pekerjaan kepala sekolah terhadap pegawai-pegawai sekolahnya.⁶⁹

⁶⁹ Haryanto, 2001. *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta: Jakarta, Hlm 84.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kualitatif dengan rancangan fenomenologi. Penelitian kualitatif, menurut Bodgan dan Taylor dalam Lexy J. Moloeng, dikemukakan bahwa metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Peneliti kualitatif harus menyadari benar bahwa dirinya merupakan pencerna, pelaksana, pengumpul data, penganalisis data dan sekaligus menjadi pelapor dari hasil penelitian. Untuk itu peneliti harus bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi di lapangan.

Sedangkan pendekatan fenomenologis bertujuan untuk memahami fenomena-fenomena yang terjadi dalam subyek penelitian, di mana peneliti akan mendeskripsikan hasil penelitian yang berupa kata-kata yang diperoleh selama mengadakan pengamatan dan wawancara dengan sejumlah informan. Menurut Weber (pendekatan fenomenologi disebut *verstehen* apabila mengemukakan hubungan antara gejala-gejala sosial yang dapat diuji, bukan pemahaman empatik semata-mata. Dengan menggunakan metode *verstehen* ini, peneliti dapat memahami konsep-konsep, pandangan-pandangan, nilai-nilai, ide-ide dan norma-norma yang berlaku di madrasah tersebut, sehingga tidak terjadi kekeliruan penafsiran atas makna obyek yang diteliti.

Pendekatan fenomenologi digunakan karena datanya bersifat laten artinya fakta dan data yang nampak dipermukaan, termasuk pola perilaku sehari-hari anggota organisasi

sebagai aktor yang tersembunyi di “kepala” si pelaku dan masih memerlukan pemahaman dan pemaknaan agar dapat dijelaskan apa yang tersembunyi, di samping ditinjau dari kedalamannya, peneliti ini mengungkap perilaku kolektif anggota organisasi madrasah.⁷⁰

Dalam penelitian ini penulis akan melakukan serangkaian kegiatan di lapangan mulai dari peninjauan lokasi penelitian, studi orientasi dan dilanjutkan dengan studi secara terfokus. Dalam penelitian ini data-data dirancang dengan menggunakan pendekatan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi.

Sedangkan dalam studi kasus merupakan salah satu bentuk penelitian kualitatif, karena studi kasus adalah bagian dari penelitian kualitatif. Selain itu, studi kasus dikenal sebagai suatu studi yang bersifat komprehensif, intens, rinci, dan mendalam serta lebih diarahkan sebagai usaha untuk menelaah masalah-masalah atau fenomena yang bersifat kontemporer. Robert Yin mengemukakan bahwa studi kasus adalah studi inkuiri empirik yang menyelidiki fenomena dan konteks kehidupan nyata, batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas, dan di mana multi bukti dimanfaatkan.

Penelitian studi kasus menurut Bogdan adalah suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci atas suatu latar atau satu orang subyek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu. Tahap-tahap penelitian ini adalah mengacu pada pendapat Moleong yakni tahap pra lapangan, tahap kegiatan lapangan dan penelitian yang sesungguhnya.

B. Lokasi Penelitian

⁷⁰ Muhadjir, Nung, 1993, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, Hlm.87

Lokasi Penelitian ini adalah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Malang II Batu yang merupakan satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri yang terdapat di kota Batu. Madrasah ini berlokasi di Jalan Pattimura No.25 Dukuh Genengan Temas Batu. Keunikan dari madrasah ini karena adanya asrama siswa dan berbagai sarana-prasarana lain yang mendukung peningkatan mutu pendidikan. Kota Batu berada di daerah pegunungan dengan udara yang sejuk, sebuah kota wisata dengan sejumlah obyek wisata alam, tempat peristirahatan dengan fasilitas hotel, villa, sumber air panas, kolam renang dan beberapa tempat hiburan, baik yang berada di dalam kota maupun daerah-daerah sekitarnya.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini merupakan instrument kunci (*key instrument*), sebab seluruh rangkaian proses pengumpulan data dilaksanakan peneliti sendiri, meskipun dalam prakteknya di lapangan peneliti dibantu dengan menggunakan beberapa alat pendukung semisal *tape recorder* dan kamera, namun sifatnya hanya media pembantu. Pertimbangan ini diambil mengingat dengan menggunakan instrument manusia akan lebih *adaptif, responsive, dan holistic*. Peneliti mengadakan pengamatan, mendatangi subyek penelitian, yaitu Kepala Madrasah, guru, karyawan, dan beberapa siswa.

Pada sisi lain kehadiran peneliti sekaligus berperan sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis, penafsir data sekaligus melaporkan hasil penelitian. Untuk itu kehadirannya dituntut untuk bersikap sebaik mungkin, hati-hati, dan sungguh-sungguh

dalam menjangkau data sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga data yang terkumpul relevan dan terjamin keabsahannya.⁷¹

D. Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga pendekatan, yaitu:

(a) pengamatan berperan serta (*participant observation*), (b) Wawancara mendalam (*indepth interview*) dan (c) dokumentasi.

a. Pengamatan berperan serta (*participant observation*)

Teknik ini dilakukan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan oleh subyek. Dengan cara ini peneliti akan dapat mengetahui proses dari kegiatan yang terjadi secara mendalam. Di sini peneliti benar-benar ikut mengambil bagian (ikut berpartisipasi) dalam segala aspek kegiatan yang dilakukan oleh subyek yang diteliti. Dengan kata lain peneliti ikut aktif berpartisipasi dalam aktivitas di dalam konteks sosial yang tengah diselidiki.

b. Wawancara mendalam (*indepth interview*)

Dalam melaksanakan wawancara peneliti akan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban tentang berbagai macam informasi, kemudian jawaban dari informan tersebut peneliti rekam dan disalin dengan bentuk tulisan.

c. Dokumentasi.

Peneliti mencari data sekunder dengan jalan mengadakan studi kepustakaan dan rekaman. Lincoln dan Guba mengartikan *rekaman* sebagai tulisan atau pernyataan

⁷¹ *Ibid*, Hlm 90

yang dipersiapkan dengan tujuan membuktikan adanya suatu peristiwa atau memenuhi *accounting*⁷²

E. Subyek dan Informan Data

Sumber data dalam penelitian ini menitik beratkan pada manusia, yaitu para pelaku manajemen (kepala sekolah, para wakasek, guru, pihak sekolah) dan siswa-siswi yang dapat dilihat perilaku mereka di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah (asrama) sebagai subyek penelitian.

Meskipun jumlah subyek penelitian ini tidak ditentukan, namun proses bergulirnya data penelitian ini berkisar pada subyek-subyek yang berada pada lingkup MAN Malang II Batu yang terdiri atas : (1) Kepala madrasah, (2) para guru, (3) para wakasek, (4) para karyawan, (5) para siswa-siswi yang diperlukan dalam penelitian ini.

Data yang bersumber dari orang-orang, peristiwa-peristiwa dan situasi dalam latar penelitian ini terdiri atas berbagai aktivitas pendidikan dan perilaku peserta didik yang berbentuk pola pikir, ucapan, sikap, perasaan-perasaan, dokumentasi lain dan perilaku dari subyek yang dapat diamati. Menurut Loffland yang dikutip oleh Moleong, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya data tambahan.⁷³

F. Pengolahan dan analisa data

Dalam pengolahan data ini, pertama-tama mengklasifikasikan data menjadi kelompok. Kemudian diskusi sesuai dengan fokus penelitian. Adapun analisis penelitian ini

⁷² *Ibid*, Hlm.99

⁷³ Moleong, Lexy, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya, Hlm. 12

dilakukan dengan dua tahap yaitu pertama analisis data selama di lapangan dan kedua analisis data setelah terkumpul.

Berdasarkan pendekatan dan rancangan penelitian sebagaimana disebutkan di atas, peneliti melakukan analisis data ketika masih dalam proses maupun pada saat selesai mengumpulkan data di lapangan. Prosesnya adalah meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Hakekat penelitian ini adalah bersifat *kualitatif analitik* yang berarti menguraikan analisa secara menyeluruh dan cermat mengenai penerapan pola kepemimpinan dalam madrasah melalui logika induktif, yakni logika yang bertolak khusus ke umum.

Proses analisis dilakukan sejak proses pencarian data dimulai sampai akhirnya dirasa telah cukup. Pendekatannya menggunakan pendekatan kualitatif, dimana peneliti mencari dan menganalisa data tanpa harus menunggu sampai seluruh data terkumpul

Jadi proses analisa data dilakukan sejak ketika mengumpulkan data maupun setelah selesai mengumpulkan data yang diperoleh dari berbagai sumber melalui observasi, wawancara maupun studi dokumen. Pada prinsipnya, analisa data terdiri dari dua bagian yaitu: *pertama* analisis terhadap data yang dihasilkan melalui pengamatan secara langsung berkenaan dengan gejala-gejala sosial yang berkaitan dengan pola kepemimpinan yang diterapkan di MAN Malang II Batu yang selama ini berdampak cukup besar dalam ikut meningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan yang *kedua* adalah analisis terhadap tindakan sosial para anggota dalam madrasah. Hal ini terkait dengan persepsi para anggota terhadap organisasi madrasah.

Analisa pada bagian pertama, dilakukan dengan menerapkan metode analisa yang lazim digunakan dalam penelitian lapangan (*field research*). Peneliti berpedoman pada langkah-langkah yang diajukan Babbie, bahwa:

1. Analisa data dalam penelitian lapangan dilakukan secara jalin-menjalin dengan proses pengamatan.
2. Berusaha menemukan kesamaan dan perbedaan berkenaan dengan gejala sosial yang diamati, yakni menemukan pola-pola tindakan atau norma-norma sosial yang berlaku pada lingkungan organisasi yang diteliti, dan menemukan pola-pola tindakan penerapan kepemimpinan tersebut.
3. Membentuk taksonomi tindakan berkenaan dengan gejala sosial yang diamati.
4. Menyusun secara tentatif proposisi-proposisi teoritis, berkenaan dengan hubungan antar kategori yang dikembangkan atau dihasilkan dari penyusunan taksonomi tersebut di atas.
5. Melakukan pengamatan lebih lanjut terhadap tindakan sosial yang berkaitan dengan proposisi-proposisi sementara.
6. Mengevaluasi proposisi teoritis sementara untuk menghasilkan kesimpulan.
7. Untuk mencegah penarikan kesimpulan secara subyektif, dilakukan upaya: (a) mengembangkan intersubjektif melalui diskusi dengan orang lain, (b) menjaga kepekaan sosial dan kesadaran sebagai peneliti.

Di samping itu, untuk menambah bobot validitas dan otentisitas sumber data, peneliti akan menggunakan strategi internal, yakni; (a) melakukan *kritik ekstern* untuk

menentukan otentisitas sumber data, (2) melakukan kritik intern untuk menentukan kredibilitas informasi yang dikemukakan oleh sumber tersebut.

Selanjutnya, proses analisis data baik ketika mengumpulkan data maupun setelah selesai pengumpulan dimulai dengan⁷⁴:

1. Data yang telah terkumpul dari berbagai sumber melalui observasi, wawancara, studi dokumen dan sebagainya, dibaca dan ditelaah dengan seksama untuk dijadikan acuan berfikir serta mencari solusi yang tepat, dan pada penelitian lebih lanjut diharapkan menghasilkan hasil data yang valid.
2. Data yang telah terkumpul, direduksi sehingga tersusun secara sistematis, akan lebih nampak pokok-pokok terpenting menjadi fokus penelitian, guna memberikan gambaran yang lebih tajam terhadap fenomena yang diteliti.
3. Data yang direduksi, di susun dalam satuan-satuan yang berfungsi untuk menentukan atau mendefinisikan kategori dari satuan yang telah dikategorikan akan diberikan kode-kode tertentu untuk memudahkan pengendalian data dan penggunaannya setiap saat, sehingga penggalan data dapat dijadikan pijakan untuk mempermudah dalam penelitian.

G. Pengecekan keabsahan data

Untuk mengecek keabsahan data peneliti mengupayakan *kredibilitas*, *transferabilitas*, *dependabilitas*, dan *konfirmabilitas*⁷⁵. (Secara singkat dari masing-masing

⁷⁴ Faisal, Sanapiah, 2001, *Pelatihan Metode Kualitatif Kumpulan Materi*, Surabaya, Hlm 22

⁷⁵ *Ibid*, Hlm.34

pendekatan ini akan diuraikan lebih operasional sehingga memudahkan bagi peneliti maupun pembaca untuk memahaminya.

a. *Credibility* (keterpercayaan)

Kriteria ini dipergunakan untuk membuktikan bahwa data atau informasi yang diperoleh benar-benar mengandung nilai kebenaran (*truth value*). Menurut Lincoln dan Guba terdapat tujuh cara yang ditempuh sebagai upaya untuk mencari taraf keterpercayaan. Lima di antara tujuh cara yang relevan dengan penelitian ini adalah; memperpanjang waktu penelitian, mengadakan pengamatan mendalam, menguji secara triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, pengecekan kecakapan referensi.

b. *Transferability* (keteralihan).

Pendekatan ini digunakan untuk membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan dalam latar tertentu dapat ditransformasikan atau dialihkan ke latar lain. Nilai transformasi atau keteralihan berkenaan dengan pertanyaan, sampai dimana hasil penelitian dapat diaplikasikan dalam situasi-situasi lain Pada dasarnya penerapan keteralihan merupakan suatu upaya berupa uraian rinci; penggambaran konteks tempat penelitian, hasil yang ditemukan sehingga dapat difahami oleh orang lain (pemakai). Untuk melakukan pengalihan ini peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks, dalam hal ini peristiwa yang berhubungan dengan masalah penelitian ini.

c. *Debandability* (ketergantungan)

Teknik ini digunakan untuk membuktikan bahwa hasil penelitian ini dapat dipertahankan dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah melalui uji keakuratan perolehan penelitian, maka peneliti melibatkan berbagai pihak ke dalam penelitian ini.

d. *Confirmability* (kepastian)

Teknik ini dipakai dengan maksud untuk mengadakan pengecekan data observasi dan data lainnya, apakah data tersebut sudah dipastikan bahwa hasil penelitian yang diperoleh adalah valid atau tidak. Kepastian bahwa sesuatu ini obyektif atau tidak, tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan penelitian. Teknik ini digunakan untuk memeriksa ketertarikan antara data dan informasi serta interpretasi dalam organisasi pelaporan hasil penelitian, yang didukung oleh materi-materi yang tersedia atau juga digunakan dalam penelusuran audit (*audit trail*).

Keabsahan data ini dapat dicapai dengan membandingkan hasil penelitian dengan hasil pengamatan, membandingkan informan yang cenderung memiliki loyalitas dalam madrasah atau yang cenderung kurang berpartisipasi aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Membandingkan keadaan dan prespektif seseorang dengan berbagai pandangan dan pendapat warga madrasah. Diharapkan dengan hasil perbandingan tersebut terdapat kesamaan pandang, pendapat dan pemikiran serta mengadakan diskusi dengan teman, para ahli dan dosen pembimbing.

H. Tahap Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian dengan tahapan-tahapan sebagai berikut :

a. Tahap Pra-lapangan.

1. Menyusun rancangan penelitian

Rancangan suatu penelitian kualitatif biasanya dinamakan Usulan Penelitian, paling tidak berisi (1) latar belakang masalah dan alasan pelaksanaan penelitian (2) kajian kepustakaan yang menghasilkan (3) pemilihan lapangan penelitian (4) penentuan jadwal penelitian (5) pemilihan alat penelitian (6) rancangan pengumpulan data (7) rancangan prosedur analisis data (8) rancangan perlengkapan (9) rancangan pengecekan kebenaran data.⁷⁶

2. Memilih lapangan penelitian.

Cara terbaik yang perlu diperhatikan dalam penentuan lapangan penelitian ialah dengan jalan mempertimbangkan teori substantif; pergilah dan jajakilah lapangan untuk melihat apakah terdapat kesesuaian dengan kenyataan yang berada di lapangan. Keterbatasan geografis dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga, perlu pula dijadikan pertimbangan dalam menentukan lokasi penelitian.⁷⁷

3. Mengurus perizinan.

Sudah menjadi sesuatu yang layak diperlukan dalam setiap kegiatan penelitian, bahwa izin penelitian ini diperlukan dalam rangka untuk kepentingan kelancaran penelitian

⁷⁶ Moleong, Lexy, 2002 *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya, Hlm. 85

⁷⁷ *Ibid*, Hlm.86

yang akan dilakukan, biasanya izin ini akan dikeluarkan oleh instansi terkait atau badan yang memiliki kewenangan atas hal tersebut bahkan izin itu dimintakan di lokasi dimana akan penelitian itu dilakukan. Karena itu peneliti juga perlu mengetahui siapa yang paling berhak mengeluarkan izin tersebut.⁷⁸

Syarat lainnya yang perlu dimiliki oleh peneliti adalah terbuka, jujur bersahabat, simpatik dan empatik, objektif dalam menghadapi konflik, tidak pandang bulu, berlaku adil dan sikap positif lainnya.

4. Menjajaki dan menilai keadaan lapangan.

Penjajakan dan penilaian lapangan akan terlaksana dengan baik apabila peneliti sudah membaca terlebih dahulu dari kepustakaan atau mengetahui melalui orang dalam hal situasi dan kondisi daerah tempat penelitian dilakukan. Maksud dan tujuan penjajakan dan penilaian lapangan adalah berusaha mengenal segala unsur lingkungan sosial, fisik dan keadaan alam lainnya. Jika penelitian telah mengenalnya, maksud dan tujuan lainnya ialah untuk membuat peneliti mempersiapkan diri, mental maupun fisik, serta menyiapkan perlengkapan yang diperlukan.⁷⁹

5. Memilih dan memanfaatkan informan.

Kegunaan informan bagi peneliti adalah membantu agar secepatnya dan tetap seteliti mungkin dapat membenamkan diri dalam konteks setempat terutama bagi peneliti

⁷⁸ *Ibid*, Hlm.87

⁷⁹ *Ibid* Hlm.88

yang belum mengalami latihan etnografi. Selain itu pemanfaatan informan agar dalam waktu yang relatif singkat dapat diketahui informasi yang banyak.⁸⁰

Usaha untuk menemukan informan dapat dilakukan dengan cara, melalui keterangan orang yang berwenang, melalui wawancara pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti. Dalam hal tertentu, informan perlu direkrut seperlunya dan diberi tahu tentang maksud tujuan penelitian jika mungkin dilakukan.

6. Menyiapkan perlengkapan penelitian.

Peneliti hendaknya menyiapkan tidak hanya perlengkapan fisik, tetapi segala macam perlengkapan penelitian yang diperlukan. Yang penting ialah peneliti sejauh mungkin sudah menyiapkan segala alat dan perlengkapan penelitian yang diperlukan sebelum ia terjun ke dalam kancah penelitian.

7. Persoalan etika penelitian.

Salah satu ciri utama dari penelitian adalah orang sebagai alat mengumpulkan data. Hal itu dilakukan dalam pengamatan berperan serta, wawancara-mendalam, pengumpulan dokumen, foto, dan sebagainya. Seluruh metode itu pada dasarnya menyangkut hubungan peneliti dengan orang atau subjek penelitian. Karena itu, penting kiranya bagi setiap peneliti untuk memahami kondisi sosio kultural tempat di mana penelitian itu dilakukan sehingga sikap etik harus menyertai peneliti yang disesuaikan dengan kondisi tersebut.⁸¹

b. Tahap pekerjaan lapangan.

1. Memahami latar penelitian dan persiapan diri.

⁸⁰ *Ibid*, Hlm. 90

⁸¹ *Ibid*, Hlm. 91

Untuk memasuki pekerjaan di lapangan, peneliti perlu memahami latar penelitian terlebih dahulu. Di samping itu ia perlu mempersiapkan dirinya baik secara fisik maupun mental di samping ia harus mengingat persoalan etika sebagai yang telah diuraikan sebelumnya. Peneliti hendaknya mengenal adanya latar terbuka dan latar tertutup. Di samping itu, peneliti hendaknya tahu menempatkan diri, apakah ia sebagai peneliti yang dikenal atau tidak.

2. Memasuki lapangan.

Membina hubungan berupa rapport, dalam arti hubungan antara peneliti dan subjek yang diteliti melebur menjadi satu sehingga seolah-olah tidak ada lagi dinding pemisah di antara keduanya. Dengan demikian subjek dengan sukarela dapat menjawab pertanyaan atau memberikan informasi yang diperlukan oleh peneliti.

c. Tahap analisa data.

Analisa data menurut Patton adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Analisis data bermaksud pertama-tama mengorganisasikan data. Data yang terkumpul banyak sekali dan terdiri dari catatan lapangan dan komentar peneliti, gambar, foto, dokumen berupa laporan, biografi, artikel. Analisa dalam hal ini mengatur urutan data, memberikan kode dan mengkategorikannya. Analisa ini bertujuan menemukan tema dan hipotesis kerja yang akhirnya diangkat menjadi teori substantif.⁸²

⁸² *Ibid*, Hlm.103

Akhirnya perlu dikemukakan bahwa analisa data itu dilakukan dalam suatu proses. Proses berarti pelaksanaannya sudah mulai dilakukan sejak pengumpulan data dilakukan dan dikerjakan secara intensif, yaitu sesudah meninggalkan lapangan. Dalam hal ini dianjurkan agar analisa data dan penafsirannya secepatnya dilakukan oleh penulis, jangan sampai menjadi kadaluwarsa.

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kualitatif dengan rancangan etnografi dan fenomenologi. Pendekatan etnografi digunakan karena mampu menjelaskan makna yang timbul dalam interaksi dan proses pendidikan, sedangkan pendekatan fenomenologis karena bertujuan memahami fenomena-fenomena yang terjadi dalam subyek penelitian, dimana peneliti akan mendeskripsikan hasil penelitian yang berupa kata-kata yang diperoleh selama mengadakan pengamatan dan wawancara dengan sejumlah informan.⁸³

Menurut Bodgan dan Taylor dalam Lexy J. Moloeng, dikemukakan bahwa metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan fenomenologi digunakan karena datanya bersifat laten artinya fakta dan data yang nampak di permukaan, termasuk pola perilaku sehari-hari anggota organisasi sebagai aktor yang tersembunyi di “kepala” si pelaku dan masih memerlukan pemahaman dan pemaknaan agar dapat dijelaskan apa yang tersembunyi, di samping ditinjau dari kedalamannya, penelitian ini mengungkap bagaimana kepemimpinan Kepala MAN Malang II Batu.

⁸³ Robbins. SP, 1984, *Essentials of organizational Behaviour*, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice, Hall, inc., Hlm 54

Studi kasus adalah salah satu bentuk penelitian kualitatif, karena studi kasus merupakan bagian dari penelitian kualitatif. Selain itu, studi kasus dikenal sebagai suatu studi yang bersifat komprehensif, intens, rinci, dan mendalam serta lebih diarahkan sebagai usaha untuk menelaah masalah-masalah atau fenomena yang bersifat kontemporer. Robert Ying mengemukakan bahwa studi kasus adalah studi inkuiri empirik yang menyelidiki fenomena dan konteks kehidupan nyata, batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas, dan di mana, multi bukti dimanfaatkan.⁸⁴

⁸⁴ Muhadjir, N, 1993, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, Hlm.34

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Gambaran Obyek Penelitian

Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu merupakan satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri yang terletak di wilayah Kota Batu, yakni di :

J a l a n	: Patimura No. 25 Telp. (0341) 592185
D u k u h	: Genengan
RT / RW	: 01 / 09
Kelurahan	: T e m a s
Kecamatan	: B a t u
K o t a	: B a t u

Kota Batu berada di daerah pegunungan dengan udara yang sejuk, sebuah kota wisata dengan sejumlah obyek wisata alam, tempat peristirahatan dengan fasilitas hotel, villa, sumber air panas, kolam renang, dan beberapa tempat hiburan, baik yang berada di dalam kota maupun di daerah-daerah sekitarnya. Batu juga berada pada jalur lalulintas Malang-Kediri-Jombang, Batu-Mojokerto lewat lintas pegunungan.

Di samping sebagai kota wisata, Batu juga dikenal sebagai kota agraris yang terkenal dengan hasil pertanian Apel. MAN Malang II Batu berada dalam lingkungan ini, para siswanya sebagian besar berada dan berasal dari masyarakat dalam lingkungan Kota Batu, dan daerah sekitarnya.

Dari mulai berdiri pada tahun 1970 sampai dengan sekarang MAN Malang II Batu sebelumnya mengalami perubahan dalam perubahan nama empat kali yakni sbb;

1. PGAA NU Batu diresmikan menjadi SPIAIN Sunan Ampel dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 02 Tahun 1970, menempati Gedung milik Al-Maarif Batu Jalan Semeru No. 22 Batu.
2. Tahun 1978 secara resmi menjadi MAN Malang II berdasarkan SK Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 1978, menempati Gedung Al-Maarif Batu.

3. Tahun 1979 MAN MALANG II pindah lokasi ke Gedung milik MI Raoudlatul Ulum di Jalan Lahor 23 Batu dengan Hak Sewa Bangunan.

Tahun 1981 secara resmi MAN MALANG II BATU telah menempati Gedung milik sendiri (Pemerintah) yang berlokasi di Jalan Patimura Nomor 25 Batu yang di bangun dengan dana DIP Tahun Anggaran 1980/1981. Keadaan guru, pegawai dan siswa MAN Malang II Batu adalah :

a. Keadaan Guru dan Pegawai

1. Guru

Guru Tetap	: 35
Guru Tidak Tetap	: 19
Jumlah	: 54

2. Pegawai

Pegawai Tetap	: 5
Pegawai Tidak Tetap	: 5
Jumlah	: 10

b. Keadaan Siswa

Adapun keadaan siswa pada Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu Sejak 1988 sampai dengan 2006 adalah sebagai berikut ;

Tahun 1998/1999 berjumlah 333 orang,

Tahun 1999/2000 berjumlah 461 orang,

Tahun 2000/2001 berjumlah 580 orang,

Tahun 2001/2002 berjumlah 659 orang,

Tahun 2002/2003 berjumlah 672 orang,

Tahun 2003/2004 berjumlah 684 orang,

Tahun 2004/2005 berjumlah 613 orang,

Tahun 2005/2006 Berjumlah 575 orang

Tahun 2006/2007 Berjumlah 575 orang

Jumlah Rombongan Belajar mulai dari 9 rombongan pada tahun 1998/1999 sampai dengan tahun 2006/2007 berjumlah 15 rombongan belajar dengan program jurusan yaitu BAHASA, IPA dan IPS. Perkembangan daya tampung siswa adalah sebagai berikut ;

1. Tahun 1998 / 1999 : 14 kelas
2. Tahun 1999 / 2000 : 15 kelas
3. Tahun 2000 / 2001 : 15 kelas
4. Tahun 2001 / 2002 : 15 kelas
5. Tahun 2002 / 2003 : 15 kelas
6. Tahun 2003 / 2004 : 15 kelas
7. Tahun 2004 / 2005 : 15 kelas
8. Tahun 2005 / 2006 : 15 kelas
9. Tahun 2006 / 2007 : 15 kelas

Pergantian Pimpinan sejak SPIAIN Sunan Ampel sampai dengan sekarang adalah sebagai berikut :

1. Tahun 1960 – 1974 : MOH. ROFI'I
2. Tahun 1974 – 1980 : GHOZALI NOOR, BA
3. Tahun 1980 – 1989 : Drs. SULHANI
4. Tahun 1989 – 1993 : Drs. H. TORAS GULTOM
5. Tahun 1993 – 1999 : Drs. H. UNTUNG SALEH
6. Tahun 1999 – 2004 : Drs. H. TONEM HADI
7. Tahun 2004 – 2005 : Drs. H. A. DHOHIRI
8. Tahun 2005 – 2007 : MASRUR ARIFIN, S.Pd

Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Madrasah MAN Malang II Batu mempunyai empat orang Pembantu Kepala Madrasah (PKM), yaitu satu orang pembantu di bidang Kurikulum, satu orang pembantu di bidang Kesiswaaan, satu orang pembantu bidang Hubungan Kemasyarakatan, dan satu orang pembantu di bidang Sarana dan Prasarana Madrasah.

2. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN Malang II Batu Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Pada Tgl 4 Juni 2007 penulis datang tepat hari Senin dengan harapan ingin melihat bagaimana madrasah ini ketika menyelenggarakan apel tiap hari Senin. Setelah menyatakan keperluan, maka satpam mempersilahkan masuk. Penulis mengikuti jalannya upacara berdampingan dengan para guru, sekaligus mengamati tingkah laku siswa. Para guru dan siswa mengikuti dengan khidmat jalannya upacara yang dipimpin oleh Kepala Madrasah tersebut. Dalam kesempatan itu Kepala Madrasah mengemukakan akan pentingnya belajar, karena kesempatan belajar tidak datang setiap saat.

Mengenai pengelolaan madrasah, penulis juga mencoba menanyakan langkah-langkah yang dilaksanakan Kepala Madrasah dalam pengembangan MAN Malang II Batu ini sekaligus bagaimana meningkatkan mutu pendidikan. Secara tegas beliau menyatakan:

“Beberapa langkah yang saya lakukan di antaranya adalah berusaha terus mengembangkan pembelajaran yang berkualitas salah satunya ya selalu mengontrol kemampuan siswa untuk menyerap apa yang disampaikan Bapak/Ibu Guru. Sedangkan kepemimpinan yang saya terapkan adalah kepemimpinan dalam segala hal yang berkaitan kebijakan-kebijakan sekolah terutama yang telah termaktub dalam Visi dan Misi madrasah ini. Tiap hari harus lebih baik dari hari kemarin. Kalau *mandek* ya itu namanya gak meningkat. Peningkatan itu juga harus terukur dan terencana dengan baik. Anda bisa lihat sendiri grafik yang sangat signifikan dalam pengembangan sekolah ini.”⁸⁵

Pada kesempatan lain penulis mewawancarai Kepala Madrasah dalam penerapan kebijakan

“Saya itu gak pernah kaku dalam pelaksanaan kepemimpinan di sini. Segala kebijaksanaan saya terutama yang menyangkut aturan-aturan baru terlebih dahulu saya musyawarahkan dengan komite madrasah dan para guru. Hubungan yang baik dengan komunikasi yang terjalin dengan kuat akan

⁸⁵ wawancara ,7 -6- 2007

memudahkan saya untuk mengenali karakteristik mereka yang bermacam-macam".⁸⁶

Guru merupakan elemen penting dalam upaya peningkatan mutu. Ketika bertanya berkenaan dengan perekrutan guru di MAN Malang II Batu, informan guru menjawab:

"Perekrutan murni dari pemerintah, bagi guru PNS. Kalau GTT melihat kebutuhan. Kepala TU selaku Kepala rumah tangganya MAN bekerja sama dengan Waka Kurikulum untuk menentukan alokasi kebutuhan. Kalau yang sudah berjalan perekrutan seperti itu. Yang bertanggung jawab Kepala TU, Waka kurikulum dan Kepala Madrasah. Pengujinya sementara internal. Kita tidak mendatangkan dari luar. Kita langsung dari dalam sendiri. Pengambil keputusan muaranya kepada kepala madrasah dengan pertimbangan Kepala TU dan Waka Kurikulum. Dalam peningkatan mutu di sini semua dilibatkan termasuk juga komite, Dewan guru dan orang tua siswa dan *stake holders*nya itu juga melibatkan masyarakat sekitar. Salah satunya untuk menunjang prestasi itu ada ma'had. Kita membuka asrama yang dikelola oleh madrasah dalam rangka meningkatkan mutu, bahkan sampai tingkat walikota, ketua DPRD pun juga kita mintai petunjuk serta arahnya."⁸⁷

Ada ungkapan dari Sumarsono, informan guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah terkait dengan langkah para alumni dari madrasah ini ke depan:

" Beliau menginginkan para alumni sekolah ini mampu berguna di masyarakat. Tidak penting apakah melanjutkan kuliah atau tidak, yang terpenting selama di sekolah ini mereka mendapatkan yang terbaik bagi kehidupan mereka selanjutnya. Masyarakat bisa menghargai para alumni dari sekolah ini. Makanya siswa juga dibekali dengan berbagai keterampilan agar tidak kaget jika terjun ke masyarakat nantinya". Beliau sudah berusaha semaksimal mungkin dengan program-programnya yang telah dicanangkan sejak beliau masuk. Saya merasakan program-programnya yaitu selalu berusaha meningkatkan sumber daya manusia (SDM). Salah satunya memberikan kesempatan bagi guru untuk meneruskan pendidikan lebih lanjut, yaitu melanjutkan studinya. Bagi guru yang masih S1 walaupun ada seleksi ke S2 beliau memberikan kesempatan seluas-luasnya. Yang S1-nya tidak sesuai dengan jurusannya itu sudah disertifikasi. Diminta untuk disekolahkan lagi agar memperoleh ijazah yang sesuai dengan jurusan. Di sini berusaha mendapatkan beasiswa. Dari pemerintah menyediakan, Dan kita juga tahu bermacam-macam seleksi untuk penerimaan. Jadi Kepala Madrasah memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi guru-guru

⁸⁶ Wawancara, 11-6-2007

⁸⁷ Wawancara 14-6-2007

apabila mempunyai peluang. Kalau ada peluang dimohon untuk memanfaatkan seluas-luasnya. Program yang rutin itu setiap 1 minggu sekali. Bapak Kepala Madrasah selalu memberikan pembinaan setiap hari Senin, setiap selesai upacara. Karena upacara itu sendiri sudah dialokasikan untuk 1 jam pelajaran. 7 seperempat sudah selesai. Ada waktu 15 menit untuk briefing. Jadi tidak mengganggu pelajaran."⁸⁸

Penulis juga tertarik dengan keberadaan Ma'had yang dirintis pada waktu kepemimpinan Kepala Madrasah sekarang, juga tentang adanya kewajiban sholat berjama'ah di MAN Malang II Batu. Informan guru tersebut kembali menjawab

"Asrama sudah ditempati mulai tahun ini. Ma'had untuk yang berminat, tidak wajib bagi seluruh siswa. Tahap awalnya begitu tapi pengembangannya nanti akan diwajibkan bagi yang barusan masuk dan kelas 3 semester kedua menghadapi ujian Nasional. Istilahnya diasramakan, itu rencana ke depan. Hal itu merupakan tahapan bukan hanya jangka pendek tapi juga jangka panjang. Sholat berjama'ah kita lakukan. Kalau yang sholat sholat Dhuha kita bagi per-kelas. Yang diimami oleh guru pada saat pelajaran itu, kemudian kalau Dhuhur itu sholat berjama'ah untuk semuanya. Hanya karena mushola kita belum memadai maka pelaksanaannya terdiri dari 3 gelombang. Imamnya dari Bapak Ibu guru sendiri."

Penulis bertanya kepada Kepala Madrasah tentang kiat-kiat apa saja yang dilaksanakannya dalam kepemimpinan di MAN Malang II Batu :

"Kiat saya sederhana saja. Terbuka dan transparansi dalam segala hal yang berkaitan dengan pengembangan sekolah. Hal itu meliputi transparansi administrasi dan kelembagaan termasuk juga masalah pendanaan, karena hal itu sangat rawan bila tidak terbuka. Yang terpenting dari visi misi saya dalam memimpin madrasah ini adalah komunikasi dengan para bawahan. Hal ini menjadi mutlak dalam rangka mewujudkan madrasah ini sebagai madrasah yang bermutu. Tugas-tugas yang saya berikan haruslah dibarengi dengan keteladan. Saya juga harus loyal dengan tugas-tugas saya agar mereka juga dengan senang hati melakukan tugas mereka."⁸⁹

Penulis bertanya tentang kepemimpinan Kepala Madrasah dalam peningkatan mutu dengan bertanya pada Wakil Kepala Madrasah :

⁸⁸ Wawancara 21-7-2007

⁸⁹ Wawancara 7-6-2007

“Saya rasa beliau sudah cukup baik dalam memimpin. Beliau enak diajak berbicara tentang bagaimana seharusnya sekolah ini ke depan. Malah tahun ajaran baru ini sudah dibangun asrama siswa yang tentu saja akan sangat membantu dalam peningkatan mutu pendidikan di sini. Beliau selalu melibatkan seluruh warga sekolah, baik itu para wakilnya, guru dan juga karyawan. Para Wali Murid diharapkan juga memberikan suri tauladan yang baik di rumah karena pihak MAN kan tidak bisa mengawasi siswa setiap saat. Kalau di rumah keluarga dan masyarakat di sekitar lingkungan siswa yang lebih dominan berperan dalam pembentukan karakter siswa.”⁹⁰

Ketika penulis menanyakan bagaimana kepemimpinan Kepala Madrasah, utamanya dalam peningkatan mutu pendidikan jika ada pihak yang tidak menyetujuinya, apakah kebijakannya mesti dilaksanakan, beliau menjawab :

“Ya nggak mas, Saya ini bukan orang yang otoriter. Saya menyadari bahwa keberadaan guru, karyawan dan juga siswa itu bermacam sifat. Kalau mereka berfikir tidak bisa melakukan tentu akan berakibat buruk pada pelaksanaan pendidikan di sini. Kalau dimusyawarahkan demi memperoleh hasil yang terbaik tentu jalannya akan menjadi mudah dan akan didukung oleh seluruh warga madrasah. Namanya orang ya sudah wajar ada yang pro dan kontra. Kalaupun keinginan mereka yang menolak berjumlah besar dan disertai dengan alasan yang logis, tentu saya akan kembali mempertimbangkan usulan-usulan saya. Hal ini memang tidak mudah, tetapi saya kan juga berfikir, buat apa saya buat kebijakan baru bila mereka tak sanggup melaksanakan”.⁹¹

Penulis menganggap satpam juga memiliki peran penting dalam rangka mengawal sukses atau tidaknya peningkatan mutu pendidikan. Berkenaan dengan kepemimpinan Kepala Madrasah utamanya dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, penulis bertanya kepada Suyono, seorang satpam di MAN Malang II Batu. Beliau mengungkapkan:

"Menurut saya pak Arifin (Kepala Madrasah) itu orangnya bijaksana. Masalah mendapat teguran itu saya juga pernah. Kalau saya salah kemudian ada teguran itu saya malah senang. Kerja kok dibiarkan aja itu kan gak pantes. Jadi memang harus ada teguran kalau saya salah. Pernah dulu itu ada anak minta ijin, saya mengeluarkan ijin tapi gak pakai surat. Seharusnya minta ijin ke luar

⁹⁰ Wawancara 14-6-2007

⁹¹ Wawancara 7-6-2007

harus pakai surat ijin dari guru piket. Surat ijin berisi nama, keluarnya jam berapa, keperluan apa, harus dicatat lengkap. Yang memberikan ijin guru piket juga guru kelas. Harus punya 2 surat, yang satu diberikan di kelas, yang 1 ditaruh di pos satpam untuk ijin keluar gerbang."⁹²

Dari keterangan satpam tersebut penulis merasa ada kesadaran dari beliau ketika salah merasa pantas mendapat teguran dari Kepala Madrasah. Penulis juga yakin apabila pimpinan itu terbuka maka transparansi dengan bawahan juga memungkinkan membentuk organisasi madrasah yang sangat solid. Seluruh elemen madrasah akan bahu membahu, bergotong royong dalam upaya peningkatan mutu sekolah.

Kepala Madrasah di MAN Malang II Batu yang terbuka dan sering sekali mengontrol bawahannya. Pengawasan yang dilaksanakan fleksibel. Dia juga memperhatikan keluhan para bawahan. Prinsip kepemimpinannya komunikasi itu yang utama dalam rangka membentuk hubungan yang harmonis dengan bawahan. Semenjak kepemimpinan bapak Masrur Arifin ada penambahan sarana di antaranya ma'had, ruang jahit dan studio musik. Sedangkan laboratorium sudah ada sebelum kepemimpinannya, tetapi memang ada penambahan alat laboratorium. Selama siswa di madrasah dibekali pengetahuan akademik dan non akademik

Disinggung tentang kepemimpinan Kepala Madrasah dalam kegiatan siswa, Andi Bayu, Ketua OSIS MAN Malang II Batu menjelaskan :

"Kepala Madrasah sudah cukup antusias terhadap kegiatan-kegiatan siswa, terutama yang diadakan oleh OSIS. Kita mengajukan proposal dan apabila disetujui kita tinggal melanjutkan dibawah bimbingan Kepala Madrasah. Contohnya sekarang ketika kita mengadakan LDKS (Latihan Dasar Kepemimpinan Siswa), beliau juga memberikan arahan pada waktu pemberian materi. Selain itu beliau memberikan masukan terhadap kelancaran pelaksanaan

⁹² Wawancara 26-7-2007

LDKS karena latihan ini sangat penting agar membentuk jiwa kepemimpinan siswa yang handal menghadapi kehidupan."⁹³

3. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Malang II Batu

Salah satu faktor keberhasilan peningkatan mutu adalah profesionalnya tenaga pendidik. Dalam hal ini penulis menggali pertanyaan kepada Kepala Madrasah bagaimana perekrutan guru di MAN Malang II Batu. Beliau menjawab:

“Guru yang mengajar di sini ya sesuai dengan kualifikasinya, Mereka sudah melalui test, yang kemudian hasilnya dirapatkan oleh Dewan Penguji. Saya berharap dengan seleksi yang ketat mampu meningkatkan mutu pendidikan di sini. Hal ini penting agar kualitas bisa selalu terjaga. MAN Malang II BATU memiliki tenaga Guru sebanyak 54 orang yang terdiri dari 35 Guru Tetap dan 19 orang Guru Tidak Tetap, dan Pegawai Tetap sebanyak 5 orang dan 5 orang Pegawai Tidak Tetap. Latar Belakang pendidikan Tenaga Guru terdiri dari 3 orang Sarjana S-2, 50 orang Sarjana S-1, 1 orang Sarjana Muda”.

Dalam hal hubungan pengembangan madrasah, Kepala Madrasah menetapkan beberapa kebijakannya :

1. Penyelesaian masalah tanah/balik nama dari pemilik sebelumnya ke MAN Malang II Batu.
2. Sosialisasi baik ke dalam maupun keluar, terutama kepada guru, siswa, tenaga kependidikan, orang tua siswa dan Komite Madrasah.
3. Menggalang dukungan dan partisipasi baik dari dalam maupun dari luar
4. Penyusunan Rencana Induk Pengembangan Madrasah, dilengkapi maket dan garis-garis besar penyiapan programnya.

⁹³ Wawancara 24-7-2007

5. Mempersiapkan perangkat pelaksanaannya baik perangkat lunak maupun tenaga-tenaga penanggungjawabnya.

Penulis menganggap bahwa perpustakaan merupakan salah satu faktor penting untuk memajukan pendidikan. Dalam hal ini penulis mewawancarai Dian Purnama Sari, Kepala Perpustakaan MAN Malang II Batu berkaitan dengan keberadaan perpustakaan dalam menunjang pembelajaran sekaligus tanggapannya tentang kepemimpinan Kepala Madrasah. Beliau mengungkapkan :

" Kendala perpustakaan terutama kaitannya dengan fasilitas, kondisi ruangan kalau dilihat dari yang ideal, tapi kita, sebelumnya saya bersyukur di sini sudah nampak ada, kalau dibandingkan sekolah-sekolah lain terkadang buku-buku koleksinya terkadang tidak seperti kita ini. Tapi di satu sisi lagi jika kita melihat yang ideal secara fasilitas kita belum mencapai yang ideal, karena kalau dari yang ideal itu ruang perpustakaan itu terdiri tiga bagian. Ada tempat membaca, tempat koleksi dan tempat pengelolaan buku-buku. Itu salah satu kalau dari fasilitas, terus kalau yang kedua itu dari sumber dayanya. Ini memang untuk kepengurusan dan koordinasi itu dari guru dan kalau dari yang kemarin itu cuma satu staf. Bayangkan cuma satu orang harus menangani yang jumlah siswanya itu sekitar hampir 600an, seperti itu. Karena keterbatasan seperti itu dari sekolah melibatkan guru-guru. Mungkin ada seperti itu ya kalau yang pernah saya tahu ada staf-staf tidak pakai acara ngajar. Kita kan udah terbebani masalah ngajar, harus mengelola ini, itu. Ya harus pandai-pandai kita membagi waktu. Jadwal ngajar kan sudah ada, Kalau ada yang mengkoordinir kan kita bisa mengontrol. Idealnya untuk pelayanan, ada petugas khusus yang stand by setiap saat. Idealnya kan seperti itu. Mungkin kita bersyukur, waktu pelatihan perpustakaan di Batu itu masih ada sekolah itu tempat aja masih kecil dan koleksi bukunya itu sama sekali gak ada, jadi disini walaupun belum ideal ada tempat khusus bukunya masih ada walaupun belum ideal ada tempat khusus, bukunya masih ada walaupun koleksinya masih belum banyak. Buku pelajaran ada sumbangan dari Depag, ada yang kita beli sendiri. Kalau kemarin itu sempat buku bacaan itu merekrut dari kelas III yang mau keluar, mereka menyumbang buku. Kita juga khawatir yang namanya mau ujian itu kan terlalu banyak biayanya. Kita mengantisipasi untuk anak itu berapa kelompok untuk satu buku. Kita tentukan untuk 1 buku dan ada sumbangan juga tapi itu baru-baru ini sumbangan dari Diknas, dan itu pun masuknya juga gak rutin. Ya dari Diknas Batu. Sudah cukup ada perhatian dari Kepala Madrasah terhadap perpustakaan. Kalau kita pengen sesuatu dikonsultasikan dengan Kepala Madrasah. Ada usulan dari kita mengajukan ke Kepala Madrasah ya beliau memberikan fasilitas, membuka jalan misalkan usulan silahkan rembukan. Intinya perhatian beliau sudah terlihat kok. Beliau juga sering mengontrol

ke perpustakaan. Minat membaca siswa masih kurang. Yang laris untuk koleksi itu sastra ada 400. Itu yang laris. Berkaitan dengan guru bidang studi suruh cari buku-buku, memacu mereka, untuk datang kemudian buat makalah. Misalkan materi Qur'an Hadits mereka mencari juga. Mungkin kita pacu dulu seperti itu. Sudah kita bicarakan supaya anak-anak tertarik, kalau memang digunakan sebagai fasilitas pembelajaran silahkan. Respon dari guru saya rasa sudah cukup. Siswa karena tugas, karena keterpaksaan, mau tidak mau ya datang. Kalau kesadaran masih minim. Tanpa disuruh itu masih minim. Kalau jamannya kita, perasaan saya ya, kita pengen tahu buku ini kita pinjam dan baca sendiri. Minat baca siswa saya rasa masih kurang. Karena kepinginnya kita punya banyak koleksi. Saya pikir peningkatannya belum maksimal."

MAN Malang II Batu berusaha menjadi sebuah lembaga pendidikan lanjutan Tingkat atas yang berciri khas agama Islam dengan kondisi dan situasi lingkungan yang kondusif untuk menyiapkan dan mengembangkan segenap sumber daya insani yang ada sehingga dapat mencapai kualitas unggul, generasi muslim yang cerdas, terampil dan berakhlak mulia di bidang IPTEK dan IMTAQ.

Selama menimba ilmu di MAN Malang II Batu selama 3 tahun tentunya siswa harus bisa berguna di masyarakat. Penulis mencoba bertanya kepada salah seorang siswa tentang apa saja keunggulan dari madrasah ini:

"Di sekolah ini diusahakan agar siswa mampu secara aktif melaksanakan ibadah Yaumiah dengan benar dan tertib, Khatam Al Qur'an dengan tartil, berakhlak mulia (akhlaqul karimah), hafal juz 30 (*juz'amma*), mampu berbicara dengan bahasa Inggris dan bahasa Arab, dan yang terpenting itu dapat bersaing serta tidak kalah dengan para siswa dari sekolah favorit yang lain dalam bidang Ilmu Pengetahuan.."⁹⁴

Ketika disinggung apakah ada kegiatan dalam peningkatan profesionalisme guru, salah seorang informan guru menjawab:

"Guru di sini ikut dalam seminar dan work shop agar pengetahuannya meningkat. Beliau sebagai kepala sekolah juga tidak henti-hentinya mengingatkan agar setelah guru mengikuti seminar, ilmu yang mereka

⁹⁴ Wawancara 18-6-2007

dapatkan tidak hilang begitu saja tetapi sangat penting untuk mempraktekkan kepada siswa agar waktu dan biaya untuk mereka dalam mengikuti seminar itu tidak sia-sia".⁹⁵

Pada kesempatan lain, penulis mewawancarai Vina, aktivis Pramuka, tentang bagaimana kepemimpinan Kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu. Siswi tersebut menerangkan :

"Kepala Madrasah tidak langsung menangani masalah-masalah di organisasi semisal kepramukaan, tetapi cukup Pembina pramuka. Baru kalau Pembina itu bertanggung jawab sekaligus berkunsultasi dengan Kepala Madrasah. Mengenai laboratorium di sini cukup memadai. Siswa selain jam pelajaran juga diperbolehkan menggunakan fasilitas laboratorium untuk pengembangan wawasannya. Tetapi mereka juga tidak sembarangan karena harus mendapatkan ijin dari guru yang bersangkutan dan mendapatkan pengawasan dari guru yang ahli di laboratorium. Laboratorium saya pikir juga sudah memadai dari segi peralatannya. Berbagai alat tersebut antara lain beker, jangka sorong, contoh-contoh hewan dan larutan-larutan kimia."⁹⁶

Berdasarkan peraturan Kepala Madrasah MAN Malang II Batu, segenap warga sekolah diharapkan mengikuti sholat jama'ah Dhuhur. Penulis pada tanggal 14 juni 2007 berjama'ah dengan guru dan siswa. Imamnya adalah seorang guru. Setelah sholat dan berdoa kami keluar mushola dan digantikan oleh gelombang berikutnya. Penulis segera berkenalan dengan Imam sholat Dhuhur tadi, beliau bernama Kasyanto. Mengenai pelaksanaan Sholat Dhuhur berjama'ah bagaimana pelaksanaan selama ini, beliau menjelaskan:

"Sholat Dhuhur berjama'ah kita lakukan secara bergelombang dengan alokasi waktu total 15 menit, yaitu pada waktu istirahat yang kedua. Selama ini sudah cukup lancar dan keinginan untuk berjama'ah dari warga madrasah sudah cukup

⁹⁵ Wawancara 14-6-2007

⁹⁶ Wawancara 18-7-2007

besar. Para guru bertindak sebagai Imam dalam pelaksanaannya. Ya memang tidak bisa berjama'ah sekaligus karena keadaan mushola tidak memungkinkan untuk menampung seluruh siswa, belum lagi antri wudlunya."⁹⁷

Selanjutnya beliau berkenan mengantarkan penulis untuk melihat ma'had. Maka kami berdua berjalan ke belakang madrasah. Sekitar 50 m di belakang gedung MAN Malang II Batu berdiri asrama. Untuk memperjelas bagaimana keberadaan asrama tersebut, penulis bertanya kepada informan guru tersebut :

"Asrama ini dibangun pada 2006 yang lalu. Anggarannya dari swadaya warga madrasah. Ada juga laboratorium bahasanya, khusus di ma'had, selain di sekolah sendiri juga memiliki. Ya kesemuanya memang masih dalam proses pengembangan. Baru tahun ini akan bisa ditempati. Rencana ke depan akan terus diperluas sehingga mampu mengantarkan siswa belajar lebih aktif. Saya yakin dengan lingkungan yang kondusif seperti ma'had ini, nantinya akan menciptakan ketekunan dan kreatifitas siswa. Dengan dukungan kelengkapan sarana dan prasarana siswa akan lebih rajin."⁹⁸

Mengenai kendala peningkatan mutu penulis juga menggali pertanyaan dari siswa terutama berkaitan dengan sarana peningkatan mutu :

"Saya rasa laboratorium cukup memadai, namun kadangkala kerusakan-kerusakan tidak segera tertanggulangi. Misalkan kerusakan kecil pada proyektor itu juga lambat dalam perbaikannya. Namanya juga praktek kan perlu ada kesiapan alat, jangan sampai kita siap tapi alat tidak mendukung, ya itu yang jadi masalah. Tetapi secara umum dapat saya katakan bahwa peralatan laboratorium sudah cukup, cuma perlu pengelolaan yang lebih mantap, sehingga tidak mengecewakan bagi kepentingan siswa yang akan melakukan praktek."⁹⁹

B. Temuan Penelitian

1. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN Malang II Batu Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

⁹⁷ Wawancara 14-6-2007

⁹⁸ Wawancara 14-6-2007

⁹⁹ Wawancara 24-7-2007

Seorang pemimpin tidak hanya berorientasi kepada tugas belaka tapi hubungan baik kepada bawahan juga harus diperhatikan. Kalimat berhubungan baik terhadap bawahan, musyawarah dan tawakkal merupakan salah satu kunci keberhasilan kepemimpinan dalam perspektif Islam. Melihat fenomena yang terjadi MAN Malang II Batu penulis merasakan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah berusaha untuk bekerjasama dengan bawahan. Ini dibuktikan dengan pengakuan dari wakil kepala madrasah, para guru, pimpinan perpustakaan, dan juga siswa. Kepemimpinan Kepala Madrasah menekankan hubungan baik dengan para karyawannya. Pendidikan dan komunikasi merupakan cara yang paling baik karena terkadang pihak yang cenderung menolak terhadap perubahan mereka tidak mampu melihat bahwa perubahan yang terjadi bisa mendatangkan kebaikan, karena itu dengan pendidikan dan komunikasi yang baik diharapkan pihak yang pada mulanya menolak secara sadar dan sukarela mulai menerima terhadap perubahan.

Kiat Kepala Madrasah di MAN Malang II Batu dalam kepemimpinannya adalah terbuka dan transparansi dalam segala hal yang berkaitan dengan pengembangan sekolah. Hal itu meliputi transparansi administrasi dan kelembagaan termasuk juga masalah pendanaan, karena hal itu sangat rawan bila tidak terbuka. Kepala MAN Malang II Batu dalam memimpin madrasah mengedepankan komunikasi dengan para bawahan. Hal ini menjadi mutlak dalam rangka mewujudkan madrasah ini sebagai madrasah yang bermutu. Menurutnya tugas-tugas yang diberikan Kepala MAN Malang II Batu haruslah dibarengi dengan keteladanan. Beliau merasa loyal dengan tugas-tugasnya agar para bawahan juga dengan senang hati melakukan tugas mereka.

Lain halnya dengan cara paksaan, cara ini dipandang sebagai cara terakhir yang harus dilakukan karena bagaimanapun juga pihak yang dipaksa akan menerima perubahan dengan setengah hati dan hasilnya pun kurang maksimal. Kepala Madrasah di MAN Malang II Batu menghargai keputusan bawahannya, sehingga kadangkala keputusannya tidak mutlak menjadi keputusan madrasah. Segala keputusan yang diambil dimusyawarahkan dengan para bawahan. Para bawahan merasa dihormati dengan diajak berkomunikasi dengan baik, bahkan ada yang secara terang-terangan merasa senang jika mendapat teguran dari Kepala Madrasah jika memang dia bersalah. Pekerjaan memerlukan pengawasan dan pengendalian dari pimpinan, maka sudah selayaknyalah ada saling pengertian antara pimpinan dan bawahan.

Kepala MAN Malang II Batu berusaha untuk menyelesaikan masalah berkaitan dengan tanah/balik nama dari pemilik sebelumnya ke MAN Malang II Batu. Hal ini dipandang perlu agar dibelakang hari tidak terjadi sengketa tanah utamanya berkaitan dengan izin pendirian bangunan. Proses yang panjang telah berusaha dilaksanakan demi pengesahan tanah tersebut menjadi hak milik MAN Malang II Batu. Proses untuk pengesahannya melibatkan Walikota dan Ketua DPRD Batu.

Kepala MAN Malang II Batu melaksanakan sosialisasi baik ke dalam maupun keluar, terutama kepada guru, siswa, tenaga kependidikan, orang tua siswa dan Komite Madrasah. Langkah-langkahnya berupa mengajak segala komponen pendidikan tersebut melebur menjadi satu untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam kerangka membangun MAN Malang II Batu menjadi lebih baik dan memiliki peluang lebih besar kepada alumni agar bisa berdaya guna di masyarakat.

Strategi penggalangan dukungan dan partisipasi baik dari dalam maupun dari luar madrasah memungkinkan Kepala MAN Malang II Batu lebih bisa menjalankan fungsinya sebagai pimpinan yang bisa mengarahkan sekaligus mengefektifkan segala permasalahan warga madrasah sebagai wujud kerjasama yang saling menguntungkan. Berbagai elemen masyarakat di luar madrasah juga dirangkul bersama untuk mencapai peningkatan mutu yang lebih jelas dan terarah.

Kepala MAN Malang II Batu juga merasa perlu menyusun Rencana Induk Pengembangan Madrasah (RIPM), dilengkapi maket dan garis-garis besar penyiapan programnya. Di dalamnya terangkum semua rencana yang sanggup meningkatkan sumber daya manusia madrasah yang cukup bisa bertahan dalam menghadapi tantangan globalisasi. Pembangunan sarana fisik juga tidak terlepas dari pengamatan Kepala MAN Malang II Batu, sehingga dibangunlah ma'had karena dianggap cukup representatif dalam peningkatan mutu belajar siswa. Pengkoordinasian yang matang dicoba untuk dilaksanakan demi pembangunan ma'had yang berkelanjutan.

Kepala MAN Malang II Batu berusaha mempersiapkan perangkat pelaksanaannya baik perangkat lunak maupun tenaga-tenaga penanggungjawabnya. Laboratorium sebagai sarana pembelajaran ditingkatkan dari segi pemberdayaannya. Aktifitas laboratorium juga selalu dikendalikan oleh guru yang menguasai alat-alat di laboratorium tersebut.

Dalam hal peningkatan mutu, Kepala MAN Malang II Batu menekankan bahwa alumni tidak diharuskan melanjutkan kuliah. Beliau berkeyakinan bahwa ukuran sukses atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan bukan tergantung apakah setelah siswa lulus dari madrasah itu melanjutkan kuliah atau tidak. Kepala MAN Malang II Batu lebih

menekankan kepada siswa agar selalu siap untuk berinteraksi dengan masyarakat setelah lulus nantinya. Tidak menjadi soal apakah melanjutkan kuliah atau tidak, tetapi bagaimana siswa mampu mengamalkan ilmu yang dipelajari dari madrasah untuk kehidupan masa depan agar para siswa mampu menghadapi tantangan globalisasi.

Tidak mengherankan kalau kemudian di MAN Malang II Batu, penulis menemukan berbagai aktifitas yang selalu memungkinkan siswa untuk mengaktualisasikan diri. Selain aktifitas yang bernilai akademis di madrasah ini juga didapatkan berbagai aktifitas non-akademis. Para siswa merasa senang karena kebutuhan mereka juga terpenuhi.

II. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Malang II Batu

Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu mempersiapkan pengembangan pendidikan dengan mengacu kepada visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan, dengan sangat memperhatikan nilai-nilai yang sedang tumbuh dan berkembang di lingkungannya, serta kondisi obyektif madrasah ini yang mencakup keadaan siswa, guru, tenaga kependidikan serta sarana prasarana yang ada. Kemungkinan-kemungkinan di masa depan berusaha diantisipasi di MAN Malang II Batu.

Keterlibatan *stake holders* madrasah dirasakan sebagai faktor yang dominan dalam usaha mendukung peningkatan mutu. Semua pihak diajak bekerja sama dan dimintai saran serta tanggapannya demi kemajuan MAN Malang II Batu. Saran-saran dari mereka selalu menjadi acuan demi perbaikan yang berkelanjutan. Dengan dukungan dari para *stake holders* pendidikan inilah menciptakan suasana yang kondusif dalam pembelajaran.

Para guru juga diikutkan dalam *work shop* dan juga pelatihan-pelatihan. Tenaga administrasipun juga terus dikembangkan wawasannya dengan berbagai diklat. Setiap satu minggu sekali diadakan rapat untuk mengevaluasi kinerja para guru. Berbagai laporan disampaikan dalam kesempatan tersebut. Usulan dan tanggapan terhadap segala masalah dalam peningkatan mutu dicoba dianalisa dan ditelaah bersama. Berbagai dorongan dan masukan untuk peningkatan mutu belajar siswa tidak pernah terlepas dari pembicaraan di dalam rapat tersebut.

Beberapa langkah yang dicoba dikembangkan dalam upaya peningkatan mutu di MAN Malang II Batu di antaranya :

1. Peningkatan dan penyempurnaan sarana dan prasarana pendidikan
 - a. Peningkatan dan Penyempurnaan perpustakaan
 - b. Peningkatan dan Penyempurnaan Laboratorium IPA (Kimia, Fisika dan Biologi)
 - c. Pembenahan ruangan-ruangan Kelas dengan kelengkapannya
 - d. Pengadaan Laboratorium Keagamaan
 - e. Pengadaan Laboratorium IPS
2. Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Madrasah
 - a. Peningkatan Profesionalisme guru
 - b. Peningkatan Profesionalisme tenaga kependidikan
 - c. Peningkatan Profesionalisme tenaga administrasi
 - d. Rekrutmen Tenaga-tenaga yang sangat diperlukan.
3. Peningkatan Kualitas Lulusan sesuai tuntutan kompetensi :

- a. Kualitas moral
 - b. Kualitas akademik
 - c. Kualitas Kemampuan Ketrampilan ekstra non-akademik
4. Peningkatan partisipasi masyarakat
- a. Dari lingkungan madrasah
 - b. Dari lingkungan di luar madrasah

Dalam hal sarana dan prasarana, dapat penulis lihat bahwa MAN Malang II Batu memiliki Fasilitas yang cukup (*Excellent Facilities*), Sumber Belajar yang handal, sarana penunjang belajar yang memadai. Dari Tenaga Guru dengan kualitas yang memadai, loyalitas dan kesetiaan guru tinggi, motivasi dan semangat kerja tinggi.

Selama siswa di madrasah dibekali kegiatan intra dan ekstra kurikuler bervariasi. Hal ini penting untuk memotivasi siswa agar memiliki semangat belajar tinggi. Tataan Organisasi dan mekanisme kerja juga berusaha ditanamkan, hal itu meliputi tatanan organisasi yang rasional dan relevan serta program organisasi yang rasional dan relevan, mekanisme kerja yang jelas dan terkoordinasi.

Kemitraan, kepercayaan dan harapan dari orang tua terhadap peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu juga sangat tinggi sehingga mereka memberi dukungan serta ikut berperan dalam pengembangan pendidikan. Tidak mungkin prestasi siswa meningkat tanpa dukungan dari pihak keluarga siswa. Hal itu sangat diyakini oleh Kepala Madrasah.

Ketatausahaan yang menunjang juga terlihat di MAN Malang II Batu. Berbagai kegiatan telah tersusun secara tertib dan lancar. Loyalitas dan kesetiaan karyawan tinggi

serta dibarengi motivasi dan semangat kerja tinggi. Budaya lokal yang saling mendukung dan Nilai-nilai agama yang menumbuhkan dukungan. Tentang kualitas moral diakui juga oleh para guru bahwa itu dikembalikan kepada masing-masing individu.

Dari hasil temuan penelitian di MAN Malang II Batu dapat terlihat :

1. Menyelenggarakan pendidikan MA untuk mempersiapkan SDM yang unggul dan berkualitas serta berprestasi.
2. Menyelenggarakan pendidikan untuk mempersiapkan peserta didik melanjutkan ke Perguruan Tinggi.
3. Menyelenggarakan pendidikan yang dapat mengembangkan potensi peserta didik yang dijiwai seni Islam.
4. Menyelenggarakan pelatihan dan ketrampilan-ketrampilan yang dilandasi akhlaqul karimah.

Namun dari perubahan yang cukup cepat di MAN Malang II Batu juga belum terlihat maksimal. Perpustakaan yang seharusnya mendukung penuh upaya peningkatan mutu juga belum secara ideal tercermin dari koleksi-koleksi bukunya. Secara umum ruang perpustakaan yang ideal harus terdiri dari 3 bagian yaitu ruang koleksi, ruang baca dan ruang pengelolaan. Tetapi di MAN Malan II Batu ruang ideal yang diharapkan sampai saat ini belum terwujud.

Antusiasme siswa terhadap perpustakaan belum nyata-nyata terlihat. Mereka hanya pergi ke perpustakaan jika mendapat tugas dari guru, tetapi jika tidak mereka cenderung tidak menambah keilmuannya di perpustakaan. Hal ini memang patut disesalkan mengingat

berbagai sarana pendukung telah dicoba untuk diwujudkan. Para guru perlu memaksa dengan memberi tugas terlebih dahulu jika para siswa bisa berkembang. Dalam hal ini kontrol dari para guru memiliki peran penting untuk peningkatan mutu.

Ada sebagian kecil guru yang etos kerjanya belum memuaskan. Namun penulis pikir hal itu cukup menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu. Guru seharusnya berkonsentrasi dalam pembelajaran, sehingga apabila guru kurang peduli kepada siswa tentu itu akan berakibat buruk. Terlepas dari itu semua, penulis menemukan suasana yang kondusif dalam pembelajaran dan peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II. Hambatan yang ada tidak begitu berarti di banding dengan banyak faktor yang mendukung. Berbagai sarana memang diusahakan walaupun masih belum maksimal. Pengadaannya juga masih belum sempurna karena memerlukan berbagai perbaikan-perbaikan.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN Malang II Batu Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Penulis berpendapat bahwa Kepala madrasah di MAN Malang II Batu telah berusaha meyakinkan warga madrasah dengan kepercayaan diri terhadap lembaga tersebut. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu meyakinkan para pengikut bahwa kepentingan pribadi para pengikut menjadi bagian dari visi pemimpin itu sendiri, serta mampu meyakinkan juga bahwa mereka punya andil untuk sama-sama mengimplementasikan dalam kegiatan yang akan dilakukan nantinya. Oleh karena itu seorang pemimpin yang efektif dituntut untuk mempunyai keterampilan lebih dari pada bawahannya, dalam hal ini ketrampilan dalam mengendalikan orang lain.

Ada pula yang mengatakan pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang anggota kelompoknya merasa bahwa kebutuhan mereka terpenuhi dan pemimpin sendiri merasa bahwa kebutuhannya juga telah terpuaskan.¹⁰⁰ Kepemimpinan tipe ini dalam latihan kepemimpinan yang efektif menggunakan "metode tanpa pemenang". Dinamakan demikian sebab metode ini menghasilkan "kepuasan kebutuhan bersama", tanpa ada yang kalah. Adapula yang menyebut sebagai "teori pertukaran sosial" yang diartikan sebagai

¹⁰⁰ Gordon, Thomas, *Kepemimpinan Yang Efektif* (terj), Alih Bahasa: Mudjito, Raja Grafindo Persada, Jakarta. Hlm. 3

"pertukaran keuntungan yang adil", yaitu apabila pemecahan konflik dirasa adil oleh kedua belah pihak, baik pihak pemimpin maupun pihak anggota kelompok.¹⁰¹

Seorang pemimpin tidak hanya dituntut cakap dalam teori bagaimana menggerakkan, mengarahkan dan mendekatkan cita-cita menjadi kenyataan dengan di dukung fasilitas baik berupa pengetahuan dan sumber daya manusia, teknologi, tetapi seorang pemimpin harus memiliki seni memimpin, kemampuan dan talenta untuk mengola situasi sesuai dengan tujuan yang di harapkan. **Hughes Ginnet Dan Curphy**, "*mengatakan bahwa kepemimpinan yang memiliki ilmu pengetahuan tak ada jaminan ia bisa memimpin, sebaliknya pemimpin yang sukses tidak harus selalu belajar ilmu kepemimpinan*".

Seorang pemimpin yang baik bukanlah komandan yang selalu mengatur, membentak dan selalu menyuruh pada bawahannya, melainkan pemimpin yang baik selalu bisa mempengaruhi orang lain dan bisa berkomunikasi melalui perasaan, serta mampu menanamkan nilai-nilai kepada anak buahnya. Hal inilah yang juga diyakini oleh Kepala MAN Malang II Batu. Dalam madrasah yang maju seorang pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri melainkan dia dibantu oleh team. Untuk menggerakkan team (segenap warga madrasah) ini beliau menerapkan cara bagaimana menggerakkan banyak kemauan menjadi satu tujuan yang mengarah pada visi dan misi madrasah yang sedang dipimpinya.

Dilihat dari kepemimpinan Kepala MAN Malang II Batu berusaha meredam berbagai perbedaan dengan mengajak keterlibatan semua pihak dalam rangka pencapaian visi dan misi madrasah. Kepemimpinannya memunculkan juga banyak ide bagi segenap

¹⁰¹ Thomas Gordon, *Ibid.*, h. 8

warga madrasah. Hal ini menuntut suri tauladan yang baik dari Kepala MAN Malang II Batu sendiri.

Dalam kepemimpinan beliau komunikasi dijadikan alat yang sangat penting untuk mencapai sesuatu yang beliau inginkan. Komunikasi yang baik sangat diinginkan beliau dengan para bawahan. Keuntungan dengan adanya komunikasi yang baik menurut beliau menyebabkan kelancaran tugas-tugas dapat lebih terjamin, pengeluaran dapat ditekan, dapat meningkatkan partisipasi karyawan, serta memudahkan dalam mengadakan pengawasan.

Pada dasarnya komunikasi yang berlangsung dalam suatu organisasi memiliki paling sedikit empat ciri, yaitu: perintah dan intruksi, laporan, pertanyaan dan permintaan, komunikasi antar kelompok kerja, dan para karyawan mengumpulkan informasi sesuai dengan persepsi masing-masing.¹⁰²

Seperti halnya yang dikemukakan oleh Sondang tersebut, Kepala MAN Malang II Batu selalu mengajak berdialog dengan para bawahan, mendengarkan permasalahan yang dihadapi serta memberikan solusi demi perbaikan proses pembelajaran di MAN Malang II Batu. Setiap hari Senin setelah upacara selalu diadakan evaluasi kerja selama seminggu serta menyusun kerangka kerja seminggu ke depan. Pembinaan dilakukan di segala bidang agar peningkatan mutu pendidikan bisa dilaksanakan.

Kita juga mengetahui dalam Islam menganjurkan komunikasi yang baik, dalam Al-Qur'an banyak disinyalir tentang komunikasi:

1. Perkataan yang baik (*qoulan ma'rufan*)

¹⁰² Sondang, *Teknik Menumbuhkan, Op.Cit*, Hlm. 56

وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا

مَعْرُوفًا ﴿٥﴾ (النساء : 5)

Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum Sempurna .1 akal nya harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. berilah mereka belanja dan Pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik

2. Perkataan yang benar (*qoulan sadida*)

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا

سَدِيدًا ﴿٩﴾ (النساء : 9)

Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar

3. Perkataan yang berbekas (berpengaruh) pada jiwa (*qoulan baligha*)

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ

قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٣﴾ (النساء : 63)

Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.

4. Perkataan yang mulia (*qoulan kariman*)

﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا

فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا نَهَرَهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾ (الإسراء : 23)

Dan Tuhanmu Telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, Maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya perkataan "ah" dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang mulia

5. Perkataan yang pantas (qoulan maisuran)

2. وَإِمَّا تَعْرِضْنَ عَنْهُمْ أَبْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا ﴿٢٨﴾
(الإسراء: 28)

Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, Maka Katakanlah kepada mereka Ucapan yang pantas

6. Perkataan yang lemah lembut (qoulan layyinan)

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾ (طه: 44)

Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut".

Sebagai orang nomor satu di MAN Malang II Batu, beliau berusaha memandang dan membaca keadaan anggotanya atau bawahannya karena menurutnya bawahan adalah harta yang utama suatu organisasi atau lembaga, bawahan bukan alat melainkan manusia yang bermartabat, adanya pengakuan terhadap mereka, pemenuhan rasa keadilan, kejujuran dan masa depan yang lebih baik, adanya suasana yang harmonis, adanya kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, dan yang terpenting tidak adanya kecurigaan.

Kepala MAN Malang II Batu dalam memimpin mengandung unsur seni sehingga mampu menyatukan banyak kemauan menjadi satu tujuan. Beliau menginginkan agar segala aktifitas peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu bisa berjalan dengan

efektif. Ini menuntut peran yang sangat aktif dari segenap warga madrasah. Dengan komunikasi yang terjalin, pengarahan dari beliau akan menjadi mudah diterima oleh para bawahan.

Pembangunan ma'had merupakan bukti usaha dari madrasah ini untuk berubah menjadi lebih baik. Perubahan adalah langkah awal untuk mencapai sesuatu yang lebih baik, perubahan dalam tubuh sebuah organisasi tidak akan terjadi begitu saja, perubahan dapat terjadi bila :

1. Ada niat untuk merubah ke arah yang lebih baik
2. Gerakan harus dimulai dari pimpinan
3. Didukung oleh sumber daya kekuatan pengubah
4. Adanya pemimpin untuk menggerakkan perubahan
5. Ada dukungan dari semua pihak

Pembangunan ma'had yang dimulai ketika kepemimpinan Kepala Madrasah yang sekarang ini memang belum sempurna, tetapi proses ini terus berjalan dan dukungan dari segenap lapisan warga madrasah juga terus mengalir. Dengan dukungan dana dari segenap *stakeholders* maka mulai awal tahun ajaran 2007-2008 ma'had ini bisa ditempati.

Sebuah perubahan akan berdampak negatif, jika pemimpin kurang bisa menjelaskan maksud dari perubahan. Sebab tidak semua anggota siap untuk menghadapi perubahan, untuk menyelesaikan masalah ini hubungan yang harmonis perlu dijalin, dengan jalan supporting, hubungan antar pribadi yang efektif, membangun kekuasaan, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, mengurangi stres bawahan, dan meningkatkan rasa percaya diri.

Seorang bawahan akan lebih kuat bekerja bila pemimpinnya mendukung atas apa yang ia kerjakan, karena sebuah support dari seorang pemimpin adalah bukti bahwa mereka tidak bekerja sendirian.

Membangun komunikasi yang baik berarti membangun kekuasaan yang kokoh dalam artian kekuasaan yang tidak mengekang pada aktualisasi bawahan. Dengan adanya komunikasi yang baik pemimpin dapat mengarahkan bawahan pada tujuan organisasinya. Banyak perusahaan besar atau organisasi terpecah belah dikarenakan lemahnya komunikasi antara atasan dan bawahan, pemimpin tidak bisa mengarahkan bawahannya pada tujuan organisasi sehingga bawahan merasa bahwa apa yang mereka perbuat telah mengarah pada tujuan organisasi, padahal sebenarnya mereka telah merakit bom waktu yang siap untuk meledak dan menghancurkan organisasinya. Seperti yang telah diterangkan di atas bahwasanya bawahan adalah aset organisasi jadi sudah selayaknya jika seorang pemimpin meningkatkan kepuasan kepada bawahan. Pemimpin mampu memberikan atau memenuhi apa yang mereka harapkan misalnya : dengan bergabungnya mereka dalam organisasi taraf hidup jadi lebih baik, memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri (memberinya kepercayaan, menempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian) hal ini bisa menumbuhkan rasa percaya diri pada bawahan. Dengan adanya rasa percaya diri maka seorang bawahan akan merasa bahwa dirinya merupakan salah satu bagian penting dalam tubuh organisasi tersebut.

Sebuah lembaga pendidikan misalnya jika masih ingin tetap diakui dalam masyarakat maka ia dituntut untuk melakukan pengembangan dari sisi kelembagaan dengan

mempertimbangkan berbagai faktor eksternal di samping juga memperhatikan pengembangan organisasi di dalam (internal) dengan mengembangkan dan meningkatkan harmonisasi struktur kelembagaan, strategi yang diterapkan dan proses yang sedang berjalan serta evaluasi tujuan sesuai dengan perkembangan zaman dan perubahan lingkungan di sekitar lembaga tersebut.

Serta dalam menunjang proses pencapaian tujuan organisasi yang telah dirumuskan bersama maka perlu dibentuk *team work* dan *team building*. Pemimpin atau ketua hendaknya mampu membangun *team building* yang kuat dalam organisasi dengan mengacu pada potensi dan ketrampilan dari sumber daya manusia dalam organisasi sehingga dibutuhkan kemampuan manajemen sumber daya manusia guna membentuk *team building* yang kuat. Begitu juga pengorganisasian kerja juga mutlak dilakukan sehingga seluruh potensi dan energi dapat diarahkan dan difokuskan untuk menggapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menjalankan *team work* dan *team building* dengan baik melalui mobilisasi potensi SDM dan pembagian kerja dalam organisasi atau lembaga.

Sulit untuk menemukan satu aspek pekerjaan seorang pemimpin yang tidak berpotensi pada timbulnya kemacetan berkomunikasi. Masalah timbul ketika pengarahan salah dimengerti, kabar angin menyebar, komentar tidak resmi oleh seorang eksekutif di terjemahkan secara salah atau di putarbalikkan, atau olok-olok tanpa dipikirkan lebih dulu dalam sebuah kelompok kerja yang menyulut kemarahan. Oleh karena itu, masalah yang sebenarnya bukan pada apakah para pemimpin berkomunikasi tetapi apakah mereka melakukannya secara efektif atau tidak.

Dalam hubungannya dengan pola kepemimpinan ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan olehnya terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan apa yang bisa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Dari uraian tentang pola kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan H. Blanchard tersebut dijelaskan hubungan antara pola kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan sebagai berikut:

1. *Telling* atau G1 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang tingkat kematangannya rendah(M1)
2. *Selling* atau G2 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang berada pada tingkat kematangan dari tingkat rendah ke tingkat madya (M2)
3. *Participating* atau G3 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang berada pada tingkat kematangan dari tingkat madya ke tingkat tinggi (M3)

4. *Delegating* atau G4 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang tingkat kematangannya tinggi (M4)¹⁰³

Kepala MAN Malang II Batu melakukan pengarahan dan dukungan yang tinggi kepada para bawahan yang dirasa kurang cakap. Ini bukan berarti beliau ingin merendahkan martabat bawahan tersebut. Satpam madrasah ini juga pernah mendapat teguran dari Kepala Madrasah ketika mengizinkan siswa keluar dari madrasah padahal sesuai peraturan siswa yang keluar harus memiliki surat ijin. Dengan komunikasi yang baik Kepala Sekolah bisa mengawasi bawahan tanpa harus melukai perasaannya.

Dalam kepemimpinannya beliau menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi beliau masih harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya. Perilaku kepemimpinan Kepala MAN Malang II Batu menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Selain itu Kepala MAN Malang II Batu dalam memimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Hal ini beliau terapkan kepada para bawahan yang sekiranya telah cukup mampu untuk bisa mewujudkan cita-cita madrasah. Beliau mendelegasikan keputusan keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada

¹⁰³ Toha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo, Jakarta, Hlm. 65

pengikutnya. Menurutnya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahannya dan rendah dukungannya atau G1 dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Kepala MAN Malang II Batu memberikan batasan peranan pengikutnya. Hal ini diterapkan kepada bawahan yang diduga belum mampu dan juga kepada para siswa Pembinaan terhadap mereka dilaksanakan dengan penuh pengontrolan. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh Kepala Madrasah.

Beliau menerapkan model kepemimpinan G2 dengan pengarahannya dan tinggi dukungannya dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam melakukan gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahannya dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Hal ini terlihat dari kepemimpinan beliau kepada segenap jajaran di perpustakaan. Kepala MAN Malang II Batu mengontrol kebutuhan perpustakaan dan berusaha memenuhinya. Meskipun dukungannya ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada Kepala Madrasah.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungannya dan rendah pengarahannya (G3) dilaksanakan oleh Kepala Madrasah ketika mengajak adanya partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan

pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas. Beliau menerapkan ini kepada para guru yang dinggap senior.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki control untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Kematangan (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kepala Madrasah MAN Malang II Batu memperhatikan variabel-variabel kematangan dari para bawahan. Beliau mempertimbangkan dalam hubungannya dengan tugas-tugas yang spesifik yang harus dilakukan. Dengan demikian seseorang individu atau kelompok bukannya dikatakan tidak dewasa atau tidak matang dalam pengertian yang umum. Semua orang cenderung menjadi lebih atau kurang dewasa dalam hubungannya dengan suatu tugas spesifik, fungsi atau tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin lewat usaha-usahanya.

Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan atau latihan, atau pengalaman. Adapun kemauan unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

Beliau menerapkan *telling* atau G1 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang tingkat kematangannya rendah, *selling* atau G2 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang berada pada tingkat kematangan dari tingkat rendah ke tingkat madya (M2), *participating* atau G3 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang berada pada tingkat kematangan dari tingkat madya ke tingkat tinggi (M3), *delegating* atau G4 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang tingkat kematangannya tinggi (M4)

Kepala MAN Malang II Batu menyadari bahwa pada tahap awal yaitu pada saat bawahan baru memasuki madrasah tentunya sangat memerlukan berbagai penjelasan tentang tugas, wewenang, serta tanggung jawab yang harus dipikulnya. Kepada para bawahan ini juga masih harus diterangkan berbagai peraturan yang ada di madrasah. Seiring dengan berjalannya waktu maka Kepala Madrasah mengurangi pengarahan tetapi lebih melakukan dukungan. Pada level yang lebih tinggi Kepala MAN Malang II Batu mengajak bawahan yang dianggap mampu untuk bersama-sama membuat keputusan sekaligus melaksanakannya. Kepada para bawahan yang beliau anggap sangat matang, pendelegasian tugas-tugas dilaksanakan secara penuh.

Manajemen modern modern dalam kepemimpinan selalu menemukan 4 proses utama :

1. Perencanaan. Perencanaan adalah ilmu penarikan kesimpulan logis yang bermaksud untuk mencapai hasil akhir. Berbagai teknik telah dikembangkan untuk membantu pelaksanaan proses ini.
2. Pembuatan anggaran. Pembuatan anggaran adalah bagian dari proses perencanaan yang berhubungan dengan keuangan organisasi.
3. Pengelolaan. Pengelolaan berarti membuat suatu struktur formal yang dapat menjalankan rencana, memperlengkapinya dengan orang-orang berkualitas, menentukan peran masing-masing orang dengan jelas, menyediakan keuangan dan insentif karir yang layak bagi mereka dan kemudian mendelegasikan wewenang yang pantas untuk orang-orang tersebut. Sekali lagi, berbagai teknik telah dibuat untuk membantu pelaksanaan proses-proses tersebut
4. Pemantauan. Pemantauan merupakan pengawasan tetap terhadap penyimpangan-penyimpangan dari rencana (masalah) dan kemudian menggunakan wewenang formal untuk menyelesaikannya. Hal ini seringkali dibicarakan dalam rapat peninjauan. Bagi rencana keuangan, ini berarti menggunakan sistem kontrol manajemen.¹⁰⁴

Setelah melakukan penelitian di MAN Malang II Batu, penulis menemukan fenomena bahwa Kepala MAN Malang II Batu telah menerapkan sistem manajemen modern yaitu perencanaan, pembuatan anggaran, pengelolaan, dan pemantauan. Hal ini beliau terapkan kepada segenap warga madrasah tanpa terkecuali. Pola kepemimpinan

¹⁰⁴ John. P, Kotter, 1997, *The Leadership Factor*, Alih Bahasa Hari Suminto, PT. Prenhalindo, Jakarta, Hlm.22

Kepala MAN Malang II Batu selalu memperhatikan tingkat kematangan bawahan. Seringkali Kepala Madrasah meninjau langsung ke lokasi Proses Belajar Mengajar sekaligus mengontrol hal-hal yang mungkin dirasa kurang tepat. Beliau juga tidak segan-segan menegur para bawahannya apabila melakukan kesalahan.

Rasa menghargai bawahan juga selalu dikedepankan. Sehingga adakalanya pengarahan rendah tetapi dukungan tinggi. Hal ini juga dilakukan Kepala Madrasah ketika membina kegiatan siswa. Ketika menghadapi bawahan Beliau memilah-milah mana bawahan yang perlu diberi pengarahan tinggi, bawahan yang perlu pengarahan rendah dan juga siapa yang perlu mendapat dukungan tinggi dan siapa yang hanya memerlukan dukungan rendah.

Jika seseorang memperhatikan konteksnya, satu tambahan pola yang sangat penting tampak muncul. Kepemimpinan yang efektif, penelitian menyimpulkan, sungguh tampak seperti bunglon. Apa yang tampak merupakan fungsi dari situasi di mana situasi tersebut ada. Dalam beberapa hal sering tampak menyesuaikan dengan situasi atau hal-hal yang paling mungkin dalam situasi tersebut. Sifat dasar yang tepat dalam hubungan pola - konteks tidak dimengerti dengan jelas, mungkin karena sangat kompleks.¹⁰⁵

¹⁰⁵ John. P, Kotter, 1997, *The Leadership Factor*, Alih Bahasa Hari Suminto, PT. Prenhalindo, Jakarta, Hlm.21

B. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Malang II Batu.

Pertumbuhan suatu lembaga pendidikan tidaklah ia ada dan lahir dengan sendirinya, tetapi melalui proses sebagaimana juga terjadi dalam pertumbuhan lembaga pendidikan lainnya dalam bidang sosial, politik, ekonomi, dan lain-lain lembaga kemasyarakatan, perkembangan masyarakat, pemikiran dan gerakan, kecuali yang bersifat formal, tidaklah muncul atau berhenti pada satu patokan tahun, tetapi biasanya mengandung proses awal atau akhir yang menyebar dalam jarak waktu yang relatif panjang.¹⁰⁶

Demikian pula halnya dengan *Madrasah*, bila dilihat pada awal pertumbuhannya dimotivasi oleh keadaan dan situasi tertentu yang mengkondisikan madrasah itu tumbuh dengan dimotori oleh perseorangan atau lembaga swasta tertentu. Madrasah umumnya didirikan oleh masyarakat (swasta) untuk memenuhi kebutuhan pendidikan agama anak-anak mereka. Pada perkembangannya madrasah juga didirikan oleh pemerintah dan juga mengajarkan pelajaran umum.

Visi dan misi dan MAN Malang II Batu berusaha sejalan dengan kebutuhan dan harapan-harapan masyarakat (*stakeholder*) dan mampu mengakomodasi perubahan dan perkembangan yang terjadi di masyarakat. Profesionalisme selalu dikedepankan di madrasah ini sehingga tidak mengherankan bila Kepala Madrasah menginginkan agar para guru melanjutkan studinya bagi yang S-1, dan menghimbau kepada para bawahan agar sering mengikuti berbagai pelatihan. Profesionalisme mutlak pula diwujudkan dalam

¹⁰⁶ Noer, Deliar, 1982, *Gerakan Modern Islam di Indonesia 1900-1942*, LP3ES, Jakarta, Hlm.9

perencanaan, penyiapan tenaga pengajar, kurikulum dan pelaksanaan pendidikan Islam itu sendiri.

Beberapa langkah yang dicoba dikembangkan dalam upaya peningkatan mutu di MAN Malang II Batu berupa peningkatan dan penyempurnaan sarana dan prasarana pendidikan, perpustakaan, laboratorium IPA (Kimia, Fisika dan Biologi), pembenahan ruangan-ruangan kelas dengan kelengkapannya, Pengadaan laboratorium keagamaan, pengadaan Laboratorium IPS.

Dalam hal Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Madrasah diwujudkan pada peningkatan profesionalisme guru, peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, peningkatan profesionalisme tenaga administrasi dan rekrutmen tenaga-tenaga yang sangat diperlukan. Peningkatan Kualitas Lulusan sesuai tuntutan kompetensi siswa diharapkan memiliki kualitas moral, kualitas akademik, kualitas kemampuan ketrampilan ekstra non-akademik. Peningkatan partisipasi masyarakat baik dari lingkungan madrasah maupun dari lingku Sebagai jembatan antara model pendidikan pesantren dan model pendidikan sekolah, madrasah menjadi sangat fleksibel diakomodasikan dalam berbagai lingkungan. Di lingkungan pesantren, madrasah bukan barang yang asing, karena memang lahirnya madrasah merupakan inovasi model pendidikan pesantren. Dengan kurikulum yang disusun rapi, para santri lebih mudah mengetahui sampai mana tingkat penguasaan materi yang dipelajari. Dengan metode pengajaran modern yang disertai *audio visual aids*, kesan kumuh, jorok, ortodok dan exclusive yang selama ini melekat pada pesantren sedikit demi sedikit terkikis. Masyarakat metropolitan makin tidak malu mendatangi dan bahkan memasukkan putra-putrinya ke pesantren dengan model

pendidikan madrasah, terlebih dengan maraknya persaingan antara madrasah dengan lembaga pendidikan umum yang tidak kalah kualitasnya dalam berbagai hal¹⁰⁷.

Melihat kenyataan seperti tersebut di atas, tuntutan pengembangan MAN Malang II Batu cukup tinggi. Pengembangan pesantren siswa dianggap cukup bisa menangkal kerisauan berkaitan dengan pendidikan Islam. Mengingat kondisi masyarakat sekitar madrasah yang agraris, peningkatan mutu di MAN Malang II Batu diharapkan juga tidak terlepas dari kondisi masyarakat sekitarnya sehingga laboratorium biologi juga difungsikan dengan baik.

Dalam hal sarana dan prasarana, dapat penulis dilihat bahwa MAN Malang II Batu memiliki fasilitas yang cukup (*Excellent Facilities*), Sumber Belajar yang handal, sarana penunjang belajar yang memadai. Dari Tenaga Guru dengan kualitas yang memadai, loyalitas dan kesetiaan guru tinggi, motivasi dan semangat kerja tinggi. Para guru juga diikutkan dalam *work shop* dan juga pelatihan-pelatihan. Tenaga administrasipun juga terus dikembangkan wawasannya dengan berbagai pelatihan. Setiap satu minggu sekali diadakan rapat untuk mengevaluasi kinerja para guru. Berbagai laporan disampaikan dalam kesempatan tersebut. Usulan dan tanggapan terhadap segala masalah dalam peningkatan mutu dicoba dianalisa dan ditelaah bersama. Berbagai dorongan dan masukan untuk peningkatan mutu belajar siswa tidak pernah terlepas dari pembicaraan di dalam rapat tersebut.

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan

¹⁰⁷ Ismail, 2002, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, Hlm. 230.

kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha *pembangunan pendidikan* yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu indikator kurang berhasil ini ditunjukkan antara lain dengan NEM siswa untuk berbagai bidang studi pada jenjang SLTP dan SLTA yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti bahkan boleh dikatakan konstan dari tahun ke tahun, kecuali pada beberapa sekolah dengan jumlah yang relatif sangat kecil.

Dalam sebuah organisasi tidak akan lepas dari adanya kompetisi baik antar individu atau antar kelompok dalam organisasi, bahkan yang lebih besar antar lembaga/organisasi. Kompetisi bisa berdampak negatif salah satunya yaitu terjadinya permusuhan. Namun kompetisi juga bisa berdampak positif jika kompetisi tersebut dilakukan dengan cara-cara yang sehat. Kompetisi yang sehat mendorong anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja sehingga mencapai hasil yang lebih maksimal.

Islam juga menganjurkan umatnya untuk berkompetisi, namun kompetisi tersebut haruslah dengan cara-cara yang sehat. Dalam Islam persaingan yang positif disebut *fastabiqul khairat*.¹⁰⁸ Allah berfirman:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّيَهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ إِنَّ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Dimana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah mahakuasa atas segala sesuatu (Q.S. Al-Baqarah:148)

MAN Malang II Batu selalu berusaha meningkatkan mutu pendidikannya. Namun memang disadari berbagai kendala yang menghambat untuk mencapai itu. Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi *input-output* yang diperkenalkan oleh teori *education production function* tidak berfungsi sepenuhnya di

¹⁰⁸ Didin Hafidhuddin & Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, Gema Insani Press, Jakarta, Hlm. 195

lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh Pendidikan sesuai dengan visi yang diembannya harus mencerminkan kemampuan untuk mengakomodasikan berbagai tuntutan peran yang multidimensional. Bertolak dari kenyataan tersebut, arah pengembangan pendidikan di madrasah bertujuan untuk dapat “Mengantarkan peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, berkepribadian, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.”¹⁰⁹

Di MAN Malang II Batu diusahakan agar siswa mampu secara aktif melaksanakan ibadah Yaumiah dengan benar dan tertib. Sholat berjama'ah Dhuha dan Dhuhur dilaksanakan setiap hari. Hal ini penting agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol. Khatam Al Qur'an dengan tartil juga diupayakan agar siswa memiliki bekal yang cukup setelah lulus nanti. Para siswa MAN Malang II Batu

¹⁰⁹ Zayadi, Ahmad (Tim Penyusun), 2005, *Desain Pengembangan Madrasah*, Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, Cetakan 2, , Hlm. 18

diharapkan bersaing serta tidak kalah dengan para siswa dari sekolah favorit yang lain dalam bidang Ilmu Pengetahuan

MAN Malang II Batu memiliki asrama yang dibangun tahun 2006 di bawah kepemimpinan Kepala MAN Malang II Batu yaitu Bapak Masrur Arifin. Karena anggarannya dari swadaya warga madrasah maka pembangunannya juga berangsur-angsur melihat kondisi finansialnya. Ma'had ini memiliki laboratorium bahasa khusus di ma'had, selain di sekolah sendiri juga memiliki. Tahun 2007 ini ma'had bisa ditempati. Rencana ke depan akan terus diperluas sehingga mampu mengantarkan siswa belajar lebih aktif. Dengan lingkungan yang kondusif seperti ma'had ini, nantinya diharapkan mampu menciptakan ketekunan dan kreatifitas siswa. Dengan dukungan kelengkapan sarana dan prasarana siswa akan lebih rajin.

Laboratorium di MAN Malang II Batu cukup memadai, namun kadangkala kerusakan-kerusakan tidak segera tertanggulangi. Kerusakan kecil lambat dalam perbaikannya. Perbaikan yang lambat tentu saja akan menghambat praktek dan pada gilirannya nanti jika tidak juga dibenahi akan menurunkan kualitas. Namun secara umum peralatan laboratorium sudah cukup, cuma perlu pengelolaan yang lebih mantap, sehingga tidak mengecewakan bagi kepentingan siswa yang akan melakukan praktek.

Kepala MAN Malang II Batu menghargai proses pendidikan, sehingga segalanya diyakini melalui proses. Pengembangan ma'had juga belum mencapai tahap sempurna. Tetapi dengan dukungan dari semua elemen pendidikan khususnya di kota Batu, segenap warga madrasah yakin MAN Malang II akan mampu menjadi madrasah yang para alumninya bisa memiliki daya jual di masyarakat serta mampu berguna bagi bangsa, negara

dan agama. Pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas - batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan (*school resources are necessary but not sufficient condition to improve student achievement*).

Karena kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. Hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya itu, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. MAN Malang II Batu mencoba memahami hal tersebut dengan membangun ma'had yang dianggap bisa memadahi proses peningkatan mutu pendidikan. Walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya *benchmarking*).

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan di MAN Malang II Batu dapat disimpulkan bahwa :

1. Kepala MAN Malang II Batu melaksanakan sosialisasi baik di dalam maupun keluar madrasah, terutama kepada guru, siswa, tenaga kependidikan, orang tua siswa dan Komite Madrasah. Langkah-langkahnya berupa mengajak segala komponen pendidikan tersebut melebur menjadi satu untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam kerangka membangun MAN Malang II Batu menjadi lebih baik dan memiliki peluang lebih besar kepada alumni agar bisa berdaya guna di masyarakat. Strategi penggalangan dukungan dan partisipasi baik dari dalam maupun dari luar madrasah memungkinkan Kepala MAN Malang II Batu lebih bisa menjalankan fungsinya sebagai pimpinan yang bisa mengarahkan sekaligus mengefektifkan segala permasalahan warga madrasah sebagai wujud kerjasama yang saling menguntungkan. Berbagai elemen masyarakat di luar madrasah juga dirangkul bersama untuk mencapai peningkatan mutu yang lebih jelas dan terarah. Kepala MAN Malang II Batu juga merasa perlu menyusun Rencana Induk Pengembangan Madrasah (RIPM), dilengkapi maket dan garis-garis besar penyiapan programnya. Di dalamnya terangkum semua rencana yang sanggup meningkatkan sumber daya manusia madrasah agar bisa bertahan dalam menghadapi tantangan globalisasi. Pembangunan sarana fisik juga tidak terlepas

dari pengamatan Kepala MAN Malang II Batu, sehingga dibangunlah ma'had karena dianggap cukup representatif dalam peningkatan mutu belajar siswa. Pengkoordinasian yang matang dicoba untuk dilaksanakan demi pembangunan ma'had yang berkelanjutan. Apa yang dilaksanakan oleh Kepala MAN Malang II Batu selaras dengan kepemimpinan situasional oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard yang mengemukakan kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan pemimpin yang meliputi : *Telling, Selling, Participating, Delegating*

2. Faktor-faktor pendukung upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu terlihat dari beberapa langkah yang dicoba dikembangkan dalam upaya peningkatan mutu di MAN Malang II Batu berupa peningkatan dan penyempurnaan sarana dan prasarana pendidikan, perpustakaan, laboratorium IPA (Kimia, Fisika dan Biologi), pembenahan ruangan-ruangan kelas dengan kelengkapannya, pengadaan laboratorium keagamaan, pengadaan Laboratorium IPS. Dalam hal Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Madrasah diwujudkan pada peningkatan profesionalisme guru, Peningkatan Profesionalisme tenaga kependidikan, peningkatan profesionalisme tenaga administrasi dan rekrutmen tenaga-tenaga yang sangat diperlukan. Sedangkan faktor penghambat upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Malang II Batu berupa pembenahan dari kerusakan

sarana laboratorium yang lambat, sehingga mengganggu aktifitas praktek, ada sebagian guru yang etos kerjanya masih kurang dan minimnya antusiasme siswa ke perpustakaan kecuali jika ada tugas dari Bapak/ Ibu guru.

B. Saran

1. Parameter pola kepemimpinan yang memunculkan terobosan inovatif untuk membuat kualitas pendidikan dan kepribadian warga madrasah semakin bermutu sehingga berdampak pada *output* pendidikan yang lebih baik.
2. Fasilitas yaitu layanan yang memunculkan terobosan inovatif yang menyangkut secara langsung kepentingan segenap warga madrasah haruslah menjaga efisiensi sehingga memudahkan pencapaian hasil maksimal.

Untuk mendukung proses peningkatan mutu pendidikan di Madrasah ini maka perlu pula bagi pihak pimpinan mengarahkan sekaligus mendukung upaya pengembangan pendidikan berupa peningkatan sarana prasarana pembelajaran untuk melahirkan output pendidikan yang bermutu.

Daftar Pustaka

- Azra, Azumardi 2001, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Kalimah Ciputat
- Burhanuddin, 1994, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta
- Bogdan. RC dan Biklen. SK, 1992, *Qualitative Research for Educational to theory and methods*, London: Allyn and Bacon. Inc.
- Darma, Agus, 2001, *Manajemen Supervisi*, PT RajaGrafindo Pers Jakarta
- Deming, W. Edwards, 1982, *Out of Crisis*, Massachussetts Instutute of Technology, Cambridge
- Faisal, Sanapiah, 2001, *Pelatihan Metode Kualitatif Kumpulan Materi*, Surabaya
- Gordon, Thomas, *Kepemimpinan Yang Efektif* (terj), Alih Bahasa: Mudjito, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Haryanto, 2001, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta
- Hery, Sudrajad, 2005, *MPMBS*, CV. Cipta Cekas Grafika, Cet.1, Bandung
- Hafidhuddin, Didin & Tanjung, Hendri , 2003, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, Gema Insani Press, Jakarta
- <http://library.usu.ac.id/download/fk/psikologi-eka.pdf>
- <http://library.usu.ac.id/download/fk/psikologi-eka.pdf>
- Hasbullah, 1995, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Raja Grafindo, Jakarta
- Ismail, 2002, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar Offset
- Kartono, Kartini, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Gibson, L. James, 1996, *Organisasi*, Jilid 1, Erlangga, Jakarta

- Muhaimin, 2005, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Moedijono, Imam, 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. UII Press, Yogyakarta
- Moeloeng, Lexy J, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Murgatroyd, Stephen and Morgan, Colin, 1994, *Total Quality Manajement and The School*, Open University Press, Buckingham – Philadelphia
- Muhadjir, Nung, 1993, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya Bandung
- Mulyasa, E., 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya: Bandung
- Nasution, M. N., 2001, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Nawawi, Hadari, 2003, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Gajah Mada University Press, Jakarta
- Nawawi, Hadari, 1985. *Administrasi Pendidikan*, Gunung Agung, Jakarta
- Noer, Deliar, 1982, *Gerakan Modern Islam di Indonesia 1900-1942*, LP3ES, Jakarta
- Pendidikan Islam Dan Pendidikan Nasional (Paradigma Pendidikan)*, 2005 Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Jakarta
- P. Kotter, John, 1997, *Faktor Kepemimpinan*, Alih Bahasa Hari Suminto, Prenhallindo, Jakarta
- P. Robbins, Stephen, 1996, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2 PT Prenhallindo, Jakarta
- Crosby, Philip B, 1979, *Quality is Free*, Mc-Graw Hill Book, New York
- Robbins. SP, 1984, *Essentials of organizational behaviour*, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice, Hall, inc.
- Reinhartz, Judy dan Don M. Beach, 2004, *Educational Leadership: Changing Schools*, Pearson Education, Inc, *Changing Roles USA*

- R. Evans, James, 1994, *Creative Thinking In The Decision and Management Sciences*, *Berfikir Kreatif Dalam Pengambilan Keputusan dan Manajemen*, Alih Bahasa: Bosco Carvalho, Bumi Aksara , Surabaya
- Sahertian, Piet, 1999, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah: Usaha Nasional*, Surabaya
- Sukarno, Edy, 2000, *Sistem Pengendalian Manajemen, Suatu Pendekatan Praktis*, , Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sutarto, 1998, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Stoner, James AF dkk, 1996, *Manajemen*, Jilid II, PT Prenhallindo, Jakarta
- Sofyan, Ahmadi, 2006, *Islam on Leadership*, Lintas Pustaka, Jakarta
- Supriono, 2001, *Manajemen Berbasis Sekolah*, SIC, Surabaya
- Syafaruddin, 2002, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan : Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Grasindo, Jakarta
- Toha, Miftah, 2005, *Perilaku Organisasi Konsep dan Aplikasinya*, PT Raja Grafindo Jakarta
- Toha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo, Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS
- V. Feigenbaum, Armand, 1986, *Total Quality Control*, Mc-Graw Hill Book, New York
- Wisnu, Dicky Ur-Siti Nurhasanah. 2005. *Teori Organisasi, Struktur dan Desain* . Malang; UMM Press, Malang
- Yacub, M.Dahlan, 2000, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, Arkola, Surabaya
- Yukl, Gary, 1994, *Leadership In Organizations* , (*Kepemimpinan Dalam Organisasi*), Alih Bahasa Jusuf Udaya, Gramedia, Jakarta
- Zayadi, Ahmad (Tim Penyusun), 2005, *Desain Pengembangan Madrasah*, Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Jakarta